

## University of Groningen

### Trendrapport

Bekker, Sonja ; Ester, Peter ; Evers, Gerard ; Gielen, Anne ; Josten, Edith; Kerkhofs, Marcel ; Román, Amelia ; Schippers, Joop; de Voogd-Hamelink, Marian

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

#### *Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

#### *Publication date:*

2007

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

#### *Citation for published version (APA):*

Bekker, S., Ester, P., Evers, G., Gielen, A., Josten, E., Kerkhofs, M., Román, A., Schippers, J., & de Voogd-Hamelink, M. (2007). *Trendrapport: Vraag naar arbeid 2006*. s.n.

#### **Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### **Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# **Trendrapport**

## **Vraag naar arbeid 2006**

Sonja Bekker

Peter Ester

Gerard Evers

Anne Gielen

Edith Josten

Marcel Kerkhofs

Amelia Román

Joop Schippers

Marian de Voogd-Hamelink

OSA-publicatie A222, maart 2007

Deze rapportage maakt deel uit van het beleidsgerichte onderzoeksprogramma van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Dit programma wordt mede gefinancierd door de volgende ministeries:

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Economische Zaken
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De OSA maakt deel uit van een strategische alliantie met de Universiteit van Tilburg (UvT) en de Universiteit Utrecht (UU). De OSA is gehuisvest op de campus van de UvT in Tilburg. Meer informatie over de OSA vindt u op onze internetsite <http://www.uvt.nl/osa>



Universiteit Utrecht



ISBN 978-90-6566-103-6

Verkoopprijs OSA-publicatie A222 € 22,65 (inclusief btw en verzendkosten).

Raadpleeg de OSA-website voor informatie over de wijze waarop u deze publicatie kunt bestellen: <http://www.uvt.nl/osa>

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>1 Conclusies: Trends en aandachtspunten voor beleid</b>	<b>7</b>
<b>2 Samenstelling en groei van het personeelsbestand</b>	<b>17</b>
2.1 Groei van het personeelsbestand	17
2.2 Samenstelling van het personeelsbestand	23
2.3 Flexibele arbeid	32
2.4 Conclusies	35
<b>3 Stromen in en uit het personeelsbestand</b>	<b>37</b>
3.1 Uitstroom	39
3.2 Inkrimping van het personeelsbestand	42
3.3 Instroom	47
3.4 Interne mobiliteit	49
3.5 Vervanging en het ontstaan en verdwijnen van banen	51
3.5.1 Vervanging van de uit- en doorstroom	52
3.5.2 Baancreatie en baanvernietiging	54
3.6 Openstaande vacatures	56
3.7 Wervingsinspanningen en -kanalen	61
3.8 Conclusies	65
<b>4 Arbeidsvoorwaarden</b>	<b>69</b>
4.1 Het brutomaandloon	70
4.2 Prestatiebeloning	71
4.3 Tijdelijke en flexibele arbeidscontracten	76
4.4 Arbeidsvoorwaarden in levensloopperspectief	80
4.5 Faciliteiten voor het combineren van arbeid en zorg	82
4.5.1 Kinderopvang	82
4.5.2 Ouderschaps- en zorgverlof	84
4.6 Voorzieningen voor de oudere werknemer	88
4.7 Conclusies	91
<b>5 Personeelsbeleid</b>	<b>93</b>
5.1 Plaats en positie van HRM	93
5.2 Cao's, prioriteiten en kwaliteit	96

5.2.1 Toepasselijkheid van cao's	96
5.2.2 Prioriteiten in personeelsbeleid	97
5.2.3 De algemene kwaliteit van het personeelsbeleid	100
5.3 Functioneringsgesprekken, POP's en competentie management	101
5.3.1 Functioneringsgesprekken	102
5.3.2 Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP)	104
5.3.3 Competentie management	105
5.4 Organisatiestructuur: hiërarchie, taaksystemen, taakgebieden en outsourcing	107
5.4.1 Hiërarchieke structuur	107
5.4.2 Taakgebieden	108
5.4.3 Outsourcing en shared services	110
5.5 Oudere werknemers en allochtonen	113
5.5.1 Oudere werknemers	113
5.5.2 Allochtone werknemers	116
5.6 Conclusies	117
<b>6 Arbeidsomstandigheden, verzuimbeleid, ziekteverzuim en uitstroom naar de WAO</b>	<b>119</b>
6.1 Arbeidsomstandigheden	119
6.2 Het verzuim- en gezondheidsbeleid van werkgevers	125
6.3 De ontwikkeling van het ziekteverzuim	129
6.3.1 Verzekering tegen loondoorbetaling bij ziekte	131
6.4 Uitstroom uit de organisatie naar de WAO	133
6.5 Conclusies	134
<b>7 Scholing: noodzaak, beleid en activiteit</b>	<b>137</b>
7.1 De aansluiting tussen competenties en taakvereisten	137
7.2 Scholingsbeleid in organisaties	141
7.3 Combineren van een opleiding met werken	143
7.4 Scholingsactiviteiten	146
7.5 Ontvangen subsidies voor scholingskosten	150
7.6 Conclusies	153
<b>8 Research &amp; Development en informatie- en communicatietechnologie</b>	<b>157</b>
8.1 Investerings in R&D	158
8.2 Type R&D-activiteiten	160
8.3 Uitbesteden of zelf doen?	164

8.4 Informatie- en communicatietechnologieën	167
8.5 Conclusies	172
<b>9 Knelpunten en perspectieven</b>	<b>177</b>
9.1 Huidige knelpunten	177
9.1.1 Algemeen beeld voor organisaties in Nederland	178
9.1.2 Verschillen naar sectoren en organisatiegrootte	180
9.2 Toekomstige knelpunten	184
9.2.1 Algemeen beeld voor organisaties in Nederland	184
9.2.2 Verschillen naar sectoren en organisatiegrootte	185
9.3 Wensen ten aanzien van arbeidsmarktmaatregelen	187
9.3.1 Algemeen beeld voor organisaties in Nederland	187
9.3.2 Verschillen naar sectoren en organisatiegrootte	190
9.4 Verwachtingen ten aanzien van de werkgelegenheid	192
9.5 Conclusies	194
<b>Bijlage I Verantwoording van veldwerk en analyses</b>	<b>197</b>
I.1. Inleiding	197
I.2. Methode van dataverzameling	198
I.3. Bepaling van het steekproefkader	199
I.3.1. Sectorindeling van het steekproefkader	199
I.3.2. Totale populatie, beoogde en gerealiseerde respons	200
I.4. Enkele kerntabellen	203
I.5. Weging	207
<b>Bijlage II Verantwoording van datumnotatie in tabellen</b>	<b>211</b>
<b>Recente OSA-publicaties: beleidsgericht onderzoeksprogramma</b>	<b>219</b>



# **1 Conclusies: Trends en aandachtspunten voor beleid**

## *Dit rapport*

Dit OSA Trendrapport Vraag naar Arbeid 2006 peilt hoe het Nederlandse bedrijfsleven in de afgelopen jaren de bakens heeft gezet en verzet op een aantal terreinen zoals omvang en samenstelling van het personeelsbestand, arbeidsvoorwaarden, personeelsbeleid, scholingsactiviteiten, arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim, Research & Development. Het geeft ook aan hoe men de eigen toekomst ziet en welke knelpunten men ontwaart. De bevindingen zijn ontleend aan de negende golf van het OSA-Arbeidsvraagpanel die gehouden is in 2005 en het voorjaar van 2006. Deze meting vond dus plaats aan de vooravond van het economisch herstel in Nederland zoals dat vanaf begin 2006 inzette.

## *De economische context*

De periode van twee jaar tussen dit en het vorige trendrapport werd nog sterk gekleurd door economische malaise: het ging toen economisch niet best met Nederland. Voor een deel zet dit ook de toon in het huidige rapport, vooral daar waar we bedrijven vragen terug te kijken op de voorbije twee jaren. Zo liet de periode 2003-2004 het einde zien van een lange periode van groei van de werkgelegenheid. Voor het eerst in meer dan tien jaar was er zelfs sprake van een afname van werkgelegenheid in ons land. De krimp in 2003 en 2004 zat in het bijzonder in de industrie, de transportsector en de zakelijke dienstverlening. Het Nederlandse bedrijfsleven moest weer scherp zeilen. Dat bleek redelijk te lukken. In 2005 heeft iets meer dan 10 procent van de bedrijven het personeelsbestand moeten inkrimpen. Dit is minder dan in 2003, wat erop wijst dat in 2005 het ergste van de recessie achter de rug was. In dat jaar was het niet verlengen van tijdelijke contracten een veel gebruikt instrument in het kader van inkrimpingsbeleid. Ook de toename van het aantal openstaande vacatures wijst in die richting.

## *Nadruk op flexibiliteit*

De woelige economische tijden laten uiteraard de personeelsbezetting binnen arbeidsorganisaties niet onberoerd: bedrijven reageren in eerste instantie met het verhogen van de interne flexibiliteit. Ofwel het flexibel laten werken van het



zittende personeel als gevolg van schommelingen in de bedrijfsdrukke. Interne flexibiliteit is de meeste voorkomende vorm van flexibele arbeid en wordt door bijna de helft van alle bedrijven en organisaties gebruikt. Worden de grenzen van interne flexibiliteit bereikt, dan komt externe flexibiliteit in beeld, bijvoorbeeld door de inzet van uitzendkrachten. Ruwweg een derde van de Nederlandse arbeidsorganisaties doet een beroep op deze vorm van externe flexibiliteit. Overigens: de flexibiliteit van de arbeid wordt in maar bescheiden mate geïndiceerd door het gebruik van flexibele arbeidskrachten. Ongeveer tien procent van de Nederlandse werknemers heeft een tijdelijk contract. Slechts een kwart van het gebruik van tijdelijke contracten is evenwel te herleiden naar het bevorderen van flexibiliteit. Het leeuwendeel wordt gebruikt om de geschiktheid van nieuw personeel te toetsen.

### *Minder mobiliteit*

De conjuncturele ontwikkelingen zijn niet alleen zichtbaar in een verdere daling van de instroom van nieuwe werknemers, maar ook in de samenstelling van die instroom. Tussen 2000 en 2004 is de instroom van nieuwe werknemers vanuit een andere werkkring gehalveerd. Vrijgekomen functies werden in 2004 nog maar voor de helft opnieuw ingevuld. De baancreatie lag in 2004 beduidend lager dan in de voorgaande jaren. De baanvernietiging daarentegen lag beduidend boven het niveau van de afgelopen tien jaar. Tegenover deze neerwaartse ontwikkeling van de werkgelegenheid in 2004, staat een toename van de vacaturegraad in 2005, een teken dat de economie weer in de lift zit. Dat geldt vooral voor de zakelijke dienstverlening en de bouwnijverheid maar niet of nauwelijks voor de publieke sector. Met het toenemen van het aantal vacatures tussen 2003 en 2005 neemt ook het aantal moeilijk vervulbare vacatures weer toe.

### *Vergrijzing, ontgroening en verkleuring.*

De trend naar vergrijzing van het personeelsbestand zet door: jongeren stellen de stap naar de arbeidsmarkt wat uit in mindere economische tijden en ouderen blijven langer aan het werk – mede als gevolg van intensief overheidsbeleid. Wat dit laatste betreft, werpt het beleid kennelijk zijn vruchten af. We komen hierop nog terug. Ook zien we een toename in het aandeel allochtone werknemers. Dit positieve feit wordt echter enigszins in de schaduw gesteld door de constatering dat doorstroming van allochtone werknemers naar de betere, waaronder

leidinggevende, banen maar mondjesmaat lukt. Hier blijft een inhaalslag van arbeidsorganisaties en gericht overheidsbeleid geboden.

### *En de lonen?*

De groei van het brutomaandloon in de periode 2003-2005 is gemiddeld 4 procent, met als uitschieter de sector zorg en welzijn die een groei van 10 procent laat zien. Prestatiebeloning wordt door ongeveer de helft van de werkgevers gebruikt; een derde hanteert individuele prestatiebeloning, en een kwart maakt gebruik van een vorm van collectieve prestatiebeloning. Groeiers op dit punt zijn de overheid en de transportsector. Vooral bij grote bedrijven is de inzet van individuele prestatiebeloning scheef verdeeld: met name directie en het hoger management vallen hier in de prijzen.

### *Arbeidsvoorwaarden en levensloop*

De culturele trend van een gestandaardiseerde levensloop naar een keuzebiografie heeft er nog niet toe geleid dat er een wijd verbreid keuzesysteem van arbeidsvoorwaarden in Nederlandse arbeidsorganisatie is ontstaan. Een dergelijk systeem zien we bij nog maar een kwart van de organisaties en daarvan heeft maar een derde van de werknemers feitelijk toegang tot deze keuzemogelijkheid. De individualisering van de arbeidsvoorwaarden, en de herijking van het loopbaanbegrip dat hier aan ten grondslag ligt, is bij lange na nog geen gemeengoed. De overheid is de positieve uitschieter; de onderwijssector blijft sterk achter.

Het beleid zet volop in op het faciliteren van het combineren van arbeid en zorg, vooral tijdens het spitsuur van het leven. In de afgelopen tien jaar is dan ook een gestage groei waarneembaar in het aantal bedrijven en organisaties dat faciliteiten voor kinderopvang biedt. Deze groei heeft zich ook in de afgelopen twee jaar doorgezet. De overheid als werkgever vervult hier een duidelijke voorbeeldfunctie: acht van de tien overheidsorganisaties kennen een kinderopvangregeling en bieden een financiële tegemoetkoming. In de totale economie ligt dit aanmerkelijk lager. De in 2005 ingevoerde en per 1 januari 2007 gewijzigde wettelijke regelingen zullen over twee jaar op dit punt een geheel ander beeld doen ontstaan.

Ouderschapsverlof is een ander instrument om zorgtaken te faciliteren. Afspraken rond kort maar ook langer verlof laten zich blijken de cijfers kennelijk goed maken. De verwachting is dat ouderschapsverlof in het kader van de in 2006 bij wet ingevoerde levensloopregeling aan populariteit zal winnen. Het is daarbij van belang om de inzet en het gebruik van levenslooparrangementen ook op het niveau van bedrijven en organisaties nauwkeurig te monitoren.

Opmerkelijk is het aantal cao's dat nog regelingen kent rondom vut of prepensioen, regelingen die beleidsmatig op weinig bijval mogen rekenen. Bijna zes op de tien bedrijven of instellingen geeft aan een vut- of prepensioenregeling te kennen. De overheid zelf is hier absolute koploper (meer dan 90%). De helft van de overheidsinstellingen biedt de mogelijkheid om volledig te stoppen met werken voor het 60<sup>ste</sup> levensjaar. In veel gevallen zijn dit overigens overgangsregelingen, met name ten behoeve van oudere cohorten werknemers. Bovendien zijn verreweg de meeste prepensioenregelingen inmiddels actuarieel neutraal.

### *Personeelsbeleid*

Nederland is een cao-land. De dekkingsgraad is ook in een sterk individualiserend land nog steeds hoog. De betekenis van de cao als integratiekader voor de Nederlandse arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen is onmiskenbaar. Bedrijven geven zichzelf een behoorlijke pluim als het gaat om de waardering van het eigen personeelsbeleid. Tegelijk blijkt dat meer moderne vormen van HRM-beleid, zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen en competentie management vaak nog in de kinderschoenen staan. Veel bedrijven en organisaties, waaronder uiteraard de kleinere, hebben ook eenvoudigweg geen afzonderlijke personeelsfunctionaris of -afdeling.

### *Hiërarchie en vergrote marktorientatie*

De gelaagde structuur van Nederlandse bedrijven en organisatie blijft intact. De taakgebieden zijn herkenbaar en we zien met name uitbreidingen in de sfeer van marketing en verkoop, naast R&D en ICT. Dit kan erop duiden dat veel bedrijven en organisaties zich met meer concurrentie geconfronteerd zien in termen van markten, consumenten en strategisch profijt willen behalen en behouden. Het 'lean and mean' produceren, zeker in mindere tijden, biedt hier concurrentiële voordelen. Dat geldt eveneens voor 'outsourcing' en 'shared services'.

### *Hoe ontwikkelt zich de werkdruk?*

De gegevens over de afgelopen jaren lijken erop te wijzen dat de werkdruk is gedaald tussen 2001 en 2004, om daarna weer wat te stijgen. Deze ontwikkeling van de werkdruk volgt daarmee de ontwikkeling van de economie. De redenering is daarbij dat indien de economie weer wat aantrekt, werkgevers eerst zullen afwachten of dit herstel structureel is alvorens zij nieuw personeel aantrekken. In deze overgangsfase stijgt de werkdruk voor het zittende personeel. Omgekeerd geldt bij een economische neergang dat werkgevers eerst afwachten of deze neergang blijvend is alvorens zij hun personeelsbestand structureel inkrimpen. In deze situatie daalt per saldo de werkdruk van het huidige personeel. Nu de economie weer tekenen van structureel herstel laat zien, zal dit - in elk geval in theorie – opnieuw resulteren in een enigszins verminderde werkdruk. Dit alles onder de conditie uiteraard dat bedrijven en organisaties erin slagen in hun vacatures te voorzien.

### *En het ziekteverzuim?*

De cijfers tonen dat het ziekteverzuim eveneens daalde na 2000. De intensivering van het beleid rondom het terugdringen van het ziekteverzuim heeft hier ongetwijfeld mee van doen. Maar ook de economische situatie is van invloed. OSA-analyses laten zien dat een economische neergang een dempend effect op het ziekteverzuim heeft. Werknemers melden zich minder gemakkelijk ziek, vermoedelijk vanuit de angst dat negatieve beeldvorming hen parten zal spelen op het moment dat de werkgever geconfronteerd wordt met de noodzaak het personeelsbestand in te krimpen.

Werkgevers kennen enige schroom om actief een gezonde leefstijl van hun werknemers te bevorderen. Men vindt dit niet onbelangrijk, maar het raakt kennelijk al te zeer de privésfeer van het personeel.

### *Werknemers als menselijk kapitaal*

Een kenniseconomie veronderstelt dat werknemers hun kerncompetenties - zowel qua kennis als qua vaardigheden - op peil (kunnen) houden. Scholing is hierbij onontbeerlijk. Ruwweg één op de zes werkgevers in Nederland meent dat (een deel van) hun werknemers onvoldoende zijn toegerust voor de eisen die het werk stelt. In de sectoren overheid en onderwijs geeft maar liefst een derde aan dat een

deel van hun werknemers niet over voldoende vaardigheden beschikt. Hoewel gemiddeld genomen het niveau toereikend is, zijn deze uitschieters niet kinderachtig. De belangrijkste reden is tekort aan kennis. Het gaat daarnaast om gebrek aan brede inzetbaarheid en lage leerbereidheid.

Bedrijven en organisaties zeggen scholingsbeleid een hoge prioriteit te geven. Het aantal bedrijven dat actief is op het gebied van scholing herstelt zich na een lichte terugval in 2002. Ook het aantal deelnemers aan scholingsactiviteiten stijgt. De mogelijkheden tot studieverlof vertonen eveneens een stijgende lijn.

Via stages of beroepsbegeleidende trajecten kan leren en werken gecombineerd worden. Het percentage bedrijven en instellingen dat werknemers heeft in een beroepsbegeleidende of duale leerweg vertoont sinds 2000 een lichte daling. De bouwnijverheid laat zelfs een zeer forse daling zien. Het percentage stagiaires vertoont de afgelopen jaren een jojo-beweging, anno 2006 is dit weer redelijk op peil. De sector onderwijs scoort hier het hoogst, met maar liefst een verdubbeling ten opzichte van 2000. Het lijkt er al met al op dat scholing meer nadruk heeft gekregen in de afgelopen twee jaar. In een dynamische kenniseconomie is dat ook cruciaal.

### *Investeren in R&D en ICT*

Nederland is op het gebied van innovatie in vergelijking met andere Europese landen een middenmoter. Er is op het terrein van ICT en R&D in de afgelopen jaren niet echt een grote sprong voorwaarts gemaakt. Positief is dat het percentage van de omzet dat bedrijven en organisaties in ons land hebben besteed aan R&D tussen 2002 en 2005 is gestegen. Met name de zakelijke dienstverlening onderscheidt zich hier, maar ook de sector industrie en landbouw. Het belang van ICT binnen Nederlandse bedrijven en organisaties stijgt gestaag, met de zakelijke dienstverlening en de overheid als koplopers. ICT-vaardigheden zijn onontbeerlijk, toch rapporteren werkgevers een lichte stijging van het aantal ICT-onbekwamen. Wellicht heeft dit te maken met een aanscherping van de vereiste vaardigheden. Ongeveer een vijfde van de bedrijven en organisaties biedt de mogelijkheid tot telewerken. De zakelijke dienstverlening en de overheid lopen in deze trend voorop.

### *Hoe zien werkgevers de toekomst?*

Gevraagd naar wat werkgevers als toekomstige knelpunten ervaren, dan zijn dat vooral de hoge loonkosten, ontoereikende kwalificaties van het personeel en de vergrijzing van het personeel. Het vinden van nieuw personeel, het afstoten van overtollig personeel en beheersing van de werkdruk volgen op korte afstand. Deze verwachte problemen keren ook terug als huidige knelpunten, maar zijn dan wat minder prangend. Vergrijzing van het personeel doet voor het eerst zijn intrede in de top drie van zorgpunten, dat geldt verhoudingsgewijs sterk voor de overheid en het onderwijs. Het ondernemen in Nederland is er, aldus de werkgevers, bepaald niet makkelijker op geworden en de toekomst is somber getoonzet. Dat was overigens bij de vorige peiling niet veel anders.

Wat de knelpunten betreft, springen de bouwsector en de onderwijssector er uit. De bouw vooral waar het gaat om de winstgevendheid en het vinden van bekwaam personeel. Het onderwijs (en ook de overheidssector als zodanig) valt op door bezorgdheid rond vergrijzing en de hoge werkdruk.

### *Welke arbeidsmaatregelen willen werkgevers?*

Werkgevers in Nederland hebben eveneens een duidelijke top drie als het gaat om prioritaire arbeidsmarktmaatregelen: meer investeringen door de overheid in scholing en training, versoepeling van het ontslagrecht en lagere belasting op arbeid. Direct daarna volgen: minder verantwoordelijkheid van werkgevers voor de kosten van ziekteverzuim, meer ruimte voor eigen arbeidsvoorwaardenbeleid, meer leer-werkplaatsen en meer door de overheid gefinancierde kinderopvang-faciliteiten. Het wensenlijstje lijkt sterk op het lijstje van twee jaar terug (soepeler ontslagwetgeving is wat gestegen, terugdringen van de kosten van ziekteverzuim is wat gedaald). Verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, verlenging van de werkweek, of verlaging van het minimumloon vindt, evenals bij de vorige peiling, nauwelijks aanhang onder de Nederlandse werkgevers.

Men kan een patroon ontwaren in de separate lijsten van knelpunten en gewenste arbeidsmarktmaatregelen: meer overheidsinvesteringen in opleiding en training als pendant van geconstateerde kwalificatiemanco's, lagere belastingen op arbeid als een remedie tegen hoge loonkosten en soepeler ontslagrecht ter vergroting van de manoeuvreerruimte van werkgevers. In alle gevallen duiden deze arbeidsmarktmaatregelen op een centrale regiefunctie van de overheid.

Samengevat: de knelpunten- en wensenlijstjes van bedrijven en organisaties zijn opmerkelijk constant in de afgelopen jaren en kennelijk tamelijk invariant gebleken voor externe impulsen en beleidshervormingen.

#### *Hoe zal het bedrijven en organisaties vergaan?*

De helft van de bedrijven en organisaties verwacht een tamelijk stabiele personeelsomvang voor de komende jaren. Van de andere helft verwacht viervijfde enige of sterke groei van de eigen werkgelegenheid, slechts een minderheid (10%) verwacht een terugloop. Interessant is dat de sterkste groei verwacht wordt door middelgrote (en niet de grote) bedrijven en organisaties. Indien deze verwachting uitkomt, benadrukt dit het belang van het 'middenbedrijf' als aanjager van de Nederlandse werkgelegenheid.

#### *Tot slot: tussen regulering en keuzevrijheid en tussen denken en doen*

Dit OSA trendrapport maakt duidelijk dat Nederlandse bedrijven en arbeidsorganisaties op zoek zijn naar een juiste balans tussen collectieve regulering en individuele keuzevrijheid voor hun werknemers. Waar het zwaartepunt van deze balans komt te liggen, hangt sterk af van externe conjuncturele ontwikkelingen. Als het economisch tij tegenzit wordt collectieve regulering aangescherpt, gaat het economisch beter dan zet men meer in op individuele keuzevrijheid. Daarbij geldt dat het zwaartepunt binnen het organisatiebeleid eerder ligt bij reactieve dan bij pro-actieve maatregelen: het beleid van bedrijven en arbeidsorganisaties is vooral volgend. Er is altijd een vertragingseffect in hoe bedrijven en organisaties reageren op conjuncturele schommelingen in de economie.

De spanningsverhouding tussen collectieve regulering en individuele keuzevrijheid rondom arbeidsvoorwaarden, binnen een wisselende context van economische opgang en neergang, zal in toenemende mate bepalend worden en blijven voor de tripartite overlegagenda en voor de arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau.

Dit trendrapport, ter afsluiting, onderstreept de noodzaak om het doen en denken rond twee belangrijke arbeidsmarktthema's veel hechter op elkaar te betrekken. De vergrijzing en verkleuring van de Nederlandse beroepsbevolking is een feit, en

ook het bedrijfsleven realiseert zich dit. Nu er meer oudere werknemers komen en deze ook langer zullen moeten doorwerken zal er vanuit het personeelsbeleid veel energie moeten worden gestoken in hoe om te gaan met de vergrijzing van het werknemersbestand. Loonkosten in relatie tot productiviteit spelen hierbij zeker een rol. Het blijkt echter dat er van gericht personeelsbeleid voor oudere werknemers nog maar weinig sprake is, in ieder geval weinig in relatie tot het dominante beleidsdiscours rondom dit thema. Dit geldt nog veel sterker voor de verkleuring van het personeelsbestand in Nederland: slechts weinig bedrijven en organisaties hebben beleid ontwikkeld hoe om te gaan met interculturele verschillen. Het komt er nu vooral op aan de daad bij het woord te voegen. De vergrijzing en verkleuring van de Nederlandse arbeidsmarkt zijn vraagstukken die al een tijdje op de agenda staan, maar de afstand tussen doen en denken binnen bedrijven en organisaties is eenvoudigweg te groot.





## **2 Samenstelling en groei van het personeelsbestand**

In de periode 2003-2004 is er een eind gekomen aan een lange periode van werkgelegenheidsgroei. Na zoveel jaren van economische voorspoed zouden we bijna vergeten dat de ‘welvaartsboog’ niet altijd gespannen kan staan. Als reactie op de neergang van de conjunctuur in 2001 vertoonde de werkgelegenheid een stagnerende groei vanaf 2002. Deze stagnatie heeft zich, als gevolg van de aanhoudende matige economische ontwikkeling, in de daaropvolgende jaren vertaald in een daling van de werkgelegenheid, iets wat we sinds 1994 niet meer hebben waargenomen voor Nederland. In dit hoofdstuk komen de veranderingen in de werkgelegenheid over de periode 2003-2004 aan bod, waarbij aandacht wordt besteed zowel aan de gevolgen voor bedrijven als voor de betrokken werknemers. De cijfers zijn gebaseerd op informatie over organisaties en instellingen uit de negende golf van het OSA-Arbeidsvraagpanel die gehouden is in het voorjaar van 2005.

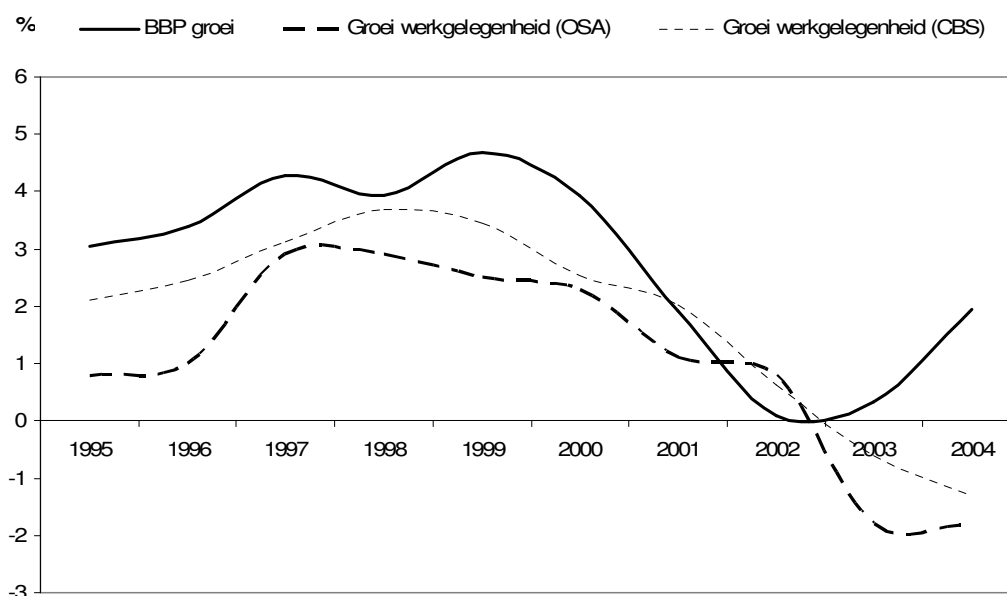
Dit hoofdstuk gaat in op de groei en samenstelling van de werkgelegenheid in de jaren 2003 en 2004. In paragraaf 2.1 wordt de verandering van het personeelsbestand voor verschillende sectoren en grootteklassen besproken. Ondanks de algemene afname van de werkgelegenheid zijn veel organisaties er toch in geslaagd een groei te boeken voor de periode 2003-2004. Bovendien blijkt de krimp zich te concentreren in bepaalde taakgebieden, met name de uitvoerende afdelingen. In paragraaf 2.2 wordt de samenstelling van het personeelsbestand nader bekeken. Zowel demografische veranderingen als de effecten van overheidsbeleid worden teruggevonden in de OSA-cijfers. In paragraaf 2.3 wordt flexibele arbeid binnen organisaties nader besproken. Flexibele arbeid, zowel intern als extern, biedt organisaties een belangrijk instrument om bijvoorbeeld met schommelingen in de bedrijfsdruk te gaan. Tenslotte wordt het hoofdstuk samengevat in paragraaf 2.4.

### **2.1 Groei van het personeelsbestand**

De arbeidsmarkt reageert met enige vertraging op conjuncturele schommelingen in de economie. Zoals Figuur 2.1 laat zien, heeft de economische stagnatie in

2001 zich vertaald in een afzwakking van de werkgelegenheidsgroei in 2002.<sup>1</sup> De aanhoudende matige economische ontwikkeling heeft zich tussen begin 2003 en eind 2004 vertaald in een afname van de omvang van het personeelsbestand met gemiddeld 1,8 procent. Dit is voor het eerst sinds tien jaar. Ook het CBS rapporteert voor het eerst sinds 1994 een afname in het aantal banen.<sup>2</sup> Het herstel van de economische groei vanaf 2004 biedt gunstige vooruitzichten voor de arbeidsmarkt in de komende jaren.

*Figuur 2.1: De economische cyclus in 1995-2004<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Groei op basis van de OSA cijfers is het gemiddelde over een periode van 2 jaar.  
Bron: CBS en OSA

De afname in de OSA-cijfers is gebaseerd op het aantal werkzame personen binnen een organisatie en houdt dus geen rekening met de omvang van de aanstelling. Bovendien dient te worden opgemerkt dat het cijfer voor de verandering in de werkgelegenheid uit het OSA-vraagpaneel op een andere definitie is gebaseerd dan in CBS-data. Een volledige vergelijking van de cijfers is hierdoor niet mogelijk, zoals ook uit Figuur 2.1 blijkt. Het OSA-vraagpaneel bevat uitsluitend organisaties die gedurende de gehele periode bestaan en op beide

<sup>1</sup> Doordat de Figuur tweejaarlijkse gemiddelden presenteert lijkt het alsof de afzwakking in de economische groei al sinds 2001 heeft plaatsgevonden, maar uit de CBS-cijfers blijkt dat de stagnatie pas in 2002 zichtbaar was.

<sup>2</sup> R. Hijman en H. Langenberg (2004), Jaren van laagconjunctuur sterk voelbaar op de arbeidsmarkt in 2003, *Sociaal-Economische Trends*, aflevering 1, 11-14.

peilmomenten tenminste vijf werknemers in dienst hebben. Hierdoor blijft een deel van de werkgelegenheidsverandering in het OSA-vraagpanel buiten beeld. Immers, organisaties die failliet zijn gegaan of door krimp minder dan vijf werknemers in dienst hebben vallen buiten het panel. De werkgelegenheidsafname binnen deze organisaties wordt hierdoor niet meegenomen in het totale groeicijfer. Mede hierdoor toont het OSA-vraagpanel niet de werkgelegenheids-groei, maar de groei van het personeelsbestand van vestigingen van bedrijven en instellingen met 5 of meer werknemers. Daarnaast is alleen de groei binnen een vestiging gemeten. Uitbreiding via een extra vestiging wordt voor de originele vestiging niet als groei van het personeelsbestand aangemerkt.

Tabel 2.1 toont de omvang van het personeelsbestand voor de periode 1999-2004. De krimp in 2003 en 2004 komt met name voor rekening van het bedrijfsleven; de industrie, de transportsector en de zakelijke dienstverlening in het bijzonder. Daarentegen zijn de sectoren onderwijs en zorg en welzijn er nog wel in geslaagd een (beperkte) werkgelegenheidsgroei te realiseren. Enerzijds kan dit verklaard worden door het feit dat het personeelsbestand in deze sectoren relatief ongevoelig is voor conjuncturele schommelingen. Anderzijds is in deze sectoren de afgelopen jaren veel geld geïnvesteerd voor personeelswerving om problemen als wachtlijsten en gebrek aan gekwalificeerd personeel te reduceren.

*Tabel 2.1: Ontwikkeling van het personeelsbestand naar sector en grootteklasse (procentuele groeicijfers op jaarbasis), 1999-2004*

	1999-2000	2001-2002	2003-2004
Totale economie	2,5	1,1	-1,8
Industrie en landbouw	0,3	-2,2	-4,1
Bouwnijverheid	4,6	1,7	-1,6
Handel, horeca en reparatie	3,9	1,4	-1,8
Transport	2,7	1,8	-3,0
Zakelijke dienstverlening	1,9	-0,5	-3,2
Zorg en welzijn	3,7	3,8	1,5
Overige dienstverlening	4,0	2,7	-0,2
Overheid	0,5	2,0	-0,9
Onderwijs	3,2	3,5	0,5
5-9 werknemers	4,0	4,7	0,5
10-19 werknemers	2,6	1,0	-0,6
20-49 werknemers	2,6	2,0	-0,7
50-99 werknemers	2,4	1,9	-2,8
100-499 werknemers	2,4	-0,7	-2,8
500 en meer werknemers	2,0	0,8	-1,6

Veranderingen in het personeelsbestand lopen ook sterk uiteen voor organisaties van verschillende omvang. Alleen organisaties met minder dan 10 werknemers weten in 2003-2004 nog een groei van het personeelsbestand te realiseren. Dit kan overigens veroorzaakt zijn door het steekproefdesign.<sup>3</sup> Bij alle andere organisaties is de omvang van het personeelsbestand de laatste jaren afgenomen. De afname blijkt het grootst voor bedrijven met meer dan 50 werknemers.

Tabel 2.1 toont de werkgelegenheidsveranderingen op een geaggregeerd niveau, per sector en grootteklasse. Echter, door heterogeniteit van organisaties kunnen zich ook binnen een sector of grootteklasse verschillen voordoen. De verandering in de werkgelegenheid per sector of per grootteklasse is een gewogen gemiddelde dat bepaald wordt door organisaties waar het personeelsbestand toeneemt, organisaties waar het personeelsbestand afneemt en organisaties waar het personeelsbestand ongewijzigd blijft. Een groei of krimp van het personeelsbestand wordt alleen als zodanig aangemerkt als de verandering in de personeelsomvang minimaal één procent bedraagt. In Tabel 2.2 wordt de verdeling van de organisaties over deze groepen uitgesplitst naar sector en grootteklasse. De veranderingen van het personeelsbestand binnen sectoren of grootteklassen blijkt nogal uiteen te lopen. Ondanks dat de werkgelegenheid over het algemeen is afgenomen, is toch 34 procent van de organisaties erin geslaagd een toename van het personeelsbestand te realiseren. Bovendien is bij 37 procent van de organisaties de personeelsomvang nagenoeg onveranderd gebleven. Echter, doordat de gemiddelde afname van het personeelsbestand bij krimpende organisaties in 2003-2004 groter was (9 procent) dan de gemiddelde toename bij groeiende organisaties (7 procent), is de werkgelegenheid in de economie als geheel afgenomen. Ten opzichte van de periode 2001-2002 is het percentage organisaties met een afname van het personeelsbestand toegenomen van 21 naar 30 procent. Dit is ten koste gegaan van het percentage organisaties dat een groei had gerealiseerd, 43 procent in de vorige periode. Deze trend deed zich ook twee jaar geleden voor en weerspiegelt de voortgaande stagnatie van de economie. De sector zorg en welzijn bevat relatief veel organisaties met een groeiend personeelsbestand, terwijl de sector industrie en landbouw gekenmerkt wordt door relatief veel krimpende organisaties. Dit komt overeen met het beeld dat werd geschetst in Tabel 2.1.

---

<sup>3</sup> Kleine organisaties die in 2003 of 2004 gestopt zijn met hun activiteiten of die door inkrimping minder dan 5 werknemers in dienst hadden, zijn in 2005 niet meer in het panel vertegenwoordigd. Als gevolg hiervan zal de groei van het personeelsbestand voor kleine organisaties hoger uitvallen.

*Tabel 2.2: Ontwikkeling van het personeelsbestand in 2003 en 2004 naar sector en grootteklasse (procentuele verdeling van de organisaties)*

	Afname	Gelijk	Toename
Totale economie	30	37	34
Industrie en landbouw	42	28	30
Bouwnijverheid	33	39	29
Handel, horeca en reparatie	29	43	28
Transport	37	31	32
Zakelijke dienstverlening	29	29	42
Zorg en welzijn	18	38	45
Overige dienstverlening	24	40	36
Overheid	31	36	33
Onderwijs	26	33	40
5-9 werknemers	26	44	30
10-19 werknemers	30	37	33
20-49 werknemers	32	25	43
50-99 werknemers	43	16	41
100-499 werknemers	46	19	35
500 en meer werknemers	36	35	29

Tabel 2.3 toont op welke taakgebieden organisaties het meest bezuinigd hebben bij de aanpassing van het personeelsbestand. Over het algemeen is het meest gesneden in de werkgelegenheid op de uitvoerende afdelingen. Met name de overheid heeft op dit punt sterk bezuinigd, evenals op managementfuncties en administratief ondersteunende diensten. Het percentage bedrijven dat het aantal werknemers op de ICT en R&D afdeling heeft gereduceerd is slechts zeer beperkt. Enerzijds kan dit verklaard worden door het feit dat een laagconjunctuur een zeer geschikt moment is om een nieuwe technologie binnen het bedrijf te introduceren<sup>4</sup>, anderzijds zouden huidige bezuinigingen op R&D de kans om te groeien tijdens een economische opleving in de toekomst reduceren.

<sup>4</sup> Immers, een omschakeling naar nieuwe technologie kost tijd en inspanning van het gehele bedrijf en zal daarom tijdens de introductie tijdelijk de productie reduceren. Echter, de opportunity costs van deze 'verloren' productie zijn in een laagconjunctuur aanzienlijk lager dan in een hoogconjunctuur.

*Tabel 2.3: Het aandeel organisaties met krimp in het aantal banen in een taakgebied (in procenten van organisaties met een betreffende taakgebied), 2004*

	Uitvoerende afdeling	Algemeen management	Administratief en centraal onderst. diensten	Technisch onderst. diensten	Logistiek en aankoop	Marketing en commerciële functies	Personeels beleid	R&D en ICT
Totale economie	14	8	9	6	5	5	3	4
Industrie en landbouw	17	8	12	9	8	7	7	6
Bouwnijverheid	9	3	10	3	2	1	1	2
Handel, horeca en reparatie	14	7	6	5	5	3	2	3
Transport	17	7	13	7	8	6	4	2
Zakelijke dienstverlening	18	10	14	11	5	8	4	4
Zorg en welzijn	8	10	8	7	5	6	4	2
Overige dienstverlening	14	10	8	6	3	5	5	7
Overheid	19	15	17	7	7	9	9	5
Onderwijs	10	6	4	5	0	3	1	3
5-9 werknemers	10	6	4	3	2	2	2	2
10-19 werknemers	13	5	8	4	3	4	3	2
20-49 werknemers	16	10	15	8	7	9	3	3
50-99 werknemers	23	17	19	14	14	9	9	9
100-499 werknemers	28	18	22	15	15	10	11	10
500 en meer werknemers	30	27	30	19	15	10	20	14

## 2.2 Samenstelling van het personeelsbestand

Evenals de omvang van het personeelsbestand is ook de samenstelling van het personeelsbestand continu aan verandering onderhevig. Dergelijke veranderingen worden veroorzaakt door zowel een veranderend aanbod van arbeid, bijvoorbeeld door vergrijzing en de toenemende arbeidsparticipatie van allochtonen, als door wijzigingen in de vraag naar arbeid (bijvoorbeeld door subsidies of technologische vooruitgang). Deze paragraaf gaat nader in op de samenstelling van het personeelsbestand, waarbij achtereenvolgens de verdeling naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, etniciteit, omvang van de arbeid, gesubsidieerde arbeid en het aandeel leidinggevendenden behandeld zullen worden.

In Tabel 2.4 wordt de samenstelling van het personeelsbestand in 2005 naar geslacht weergegeven. Evenals in voorgaande jaren is het aandeel mannen in het personeelsbestand hoger dan het aandeel vrouwen, alhoewel de verhouding tussen beide gelijk is gebleven ten opzichte van twee jaar geleden.

*Tabel 2.4: Aandeel werknemers naar geslacht in 2005 in procenten van het totale aantal werknemers*

	Man	Vrouw
Totale economie	57	43
Industrie en landbouw	82	18
Bouwnijverheid	91	9
Handel, horeca en reparatie	53	47
Transport	74	26
Zakelijke dienstverlening	57	43
Zorg en welzijn	22	78
Overige dienstverlening	43	57
Overheid	65	35
Onderwijs	42	58
5-9 werknemers	50	50
10-19 werknemers	53	47
20-49 werknemers	56	44
50-99 werknemers	62	38
100-499 werknemers	60	40
500 en meer werknemers	53	47

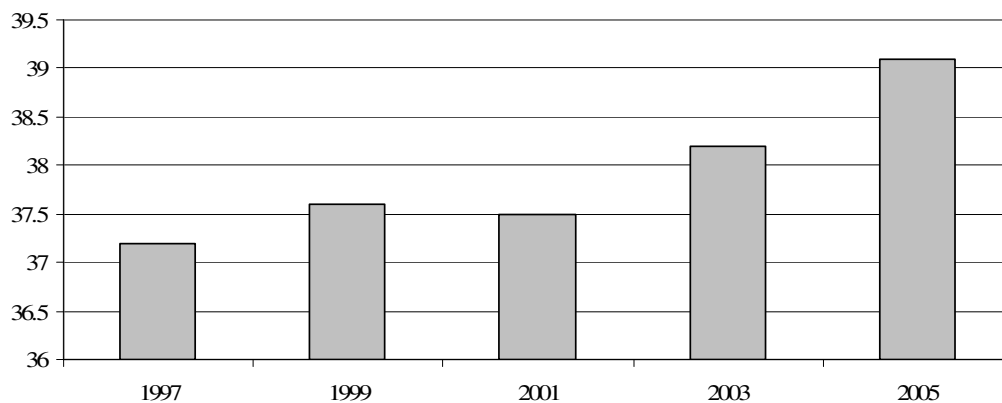
Ook het CBS rapporteert voor het eerst sinds jaren een stagnatie in de toename van vrouwenparticipatie: terwijl tussen 1995 en 2002 de arbeidsdeelname van vrouwen gemiddeld met 1,5 procentpunt per jaar toenam, bedroeg de toename



tussen 2002 en 2003 nog maar 0,4 procentpunt.<sup>5</sup> Sectoren als industrie en landbouw en de bouwnijverheid zijn nog altijd typische ‘mannensectoren’, terwijl de sector zorg en welzijn een echte ‘vrouwensector’ blijft.

De gemiddelde leeftijd van werknemers in het Nederlandse personeelsbestand is de laatste jaren toegenomen, zoals ook blijkt uit Figuur 2.2. Over een periode van 8 jaar is de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand toegenomen met bijna 2 jaar.<sup>6</sup> Dit kan veroorzaakt worden door een gereduceerde instroom van jongeren als gevolg van de vergrijzing. Echter, de verhoogde gemiddelde leeftijd kan ook mede het gevolg zijn van overheidsbeleid dat erop gericht is om ouderen langer aan het werk te houden. De versoering van de vervroegde uittredingsregelingen of de omzetting hiervan tot flexibele pensioenregelingen zet ouderen ertoe aan langer te blijven werken.

*Figuur 2.2: Gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand over 1997-2005*



Met het oog op de vergrijzing zijn bedrijven gebaat bij een evenwichtige leeftijdsopbouw van hun personeelsbestand. Bedrijfsspecifieke kennis kan verloren gaan als grote groepen ouderen in korte tijd het bedrijf verlaten. Bovendien zullen hoge kosten voor werving en selectie gemaakt moeten worden om alle vrijgekomen arbeidsplaatsen opnieuw op te vullen. Een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand kan ertoe bijdragen dat het aantal opengevallen arbeidsplaatsen beperkt blijft en dat bedrijfsspecifieke kennis kan worden overgedragen op jongere collega's en daardoor behouden wordt.

---

<sup>5</sup> R. Hijman en H. Langenberg (2004).

<sup>6</sup> De lichte afname in de gemiddelde leeftijd in 2001 is veroorzaakt door de omslag op de arbeidsmarkt, waarbij de instroom van nieuwe werknemers met name jonge werknemers betrof.

Tabel 2.5 toont de leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand voor verschillende sectoren en grootteklassen. Overeenkomstig de opbouw van de beroepsbevolking is meer dan de helft van de werknemers tussen de 30 en 49 jaar oud, terwijl het aandeel jongeren (jonger dan 20) en ouderen (boven de 55) in het personeelsbestand aanzienlijk kleiner is. Echter, terwijl het aandeel ouderen ten opzichte van 2003 in alle sectoren is toegenomen, is het aandeel jongeren verder afgenomen. Mogelijk hebben jongeren de stap van studie naar arbeidsmarkt door de verslechterde economische situatie even uitgesteld.<sup>7</sup> Het gevolg hiervan is wel dat de verhouding ouderen versus jongeren nog verder scheef trekt. Het feit dat deze trend zich in alle sectoren voordoet impliceert dat de vergrijzing van de beroepsbevolking zich niet beperkt tot bepaalde beroepsgroepen, maar dat de veroudering zich in alle sectoren openbaart.

*Tabel 2.5: Gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand en het aandeel werknemers naar leeftijd in 2005 in procenten van het totale aantal werknemers*

	Gemiddelde leeftijd	< 20	20-29	30-39	40-49	50-54	> 54
Totale economie	39	5	19	27	26	13	10
Industrie en landbouw	41	2	12	28	33	14	11
Bouwnijverheid	40	3	19	27	27	14	9
Handel, horeca en reparatie	35	14	26	24	20	9	7
Transport	40	4	19	26	26	14	11
Zakelijke dienstverlening	39	2	22	32	24	12	9
Zorg en welzijn	39	2	21	27	29	12	9
Overige dienstverlening	40	6	19	24	23	14	14
Overheid	42	0	13	27	32	17	11
Onderwijs	42	1	16	22	29	18	14
5-9 werknemers	37	6	27	25	22	11	8
10-19 werknemers	38	8	22	28	23	12	8
20-49 werknemers	39	4	20	28	26	13	9
50-99 werknemers	38	7	19	26	27	12	9
100-499 werknemers	41	4	14	27	29	14	12
500 en meer werknemers	41	1	17	27	30	14	11

Volgens het CBS<sup>8</sup> is de vergrijzing het sterkst aanwezig in de sectoren industrie en onderwijs. Ten opzichte van de algemene werkgelegenheidsontwikkeling is in de industrie het aantal banen tussen 1995 en 2002 slechts zeer beperkt toegenomen, waardoor de instroom van nieuwe werknemers te klein was om de

<sup>7</sup> R. Hijman en H. Langenberg (2004).

<sup>8</sup> C. Melser (2004), Welke bedrijfstakken vergrijzen?, *Sociaal-Economische Trends*, aflevering 3, 9-18.

vergrijzing van zittend personeel op te vangen. Voor het onderwijs geldt dat de grote werkgelegenheidsgroei zich hier in de jaren zeventig heeft voorgedaan, terwijl in de twee decennia daarna het aantal banen nauwelijks is toegenomen, waardoor ook in deze sector de instroom van jongeren zeer beperkt was.

Afhankelijk van onder andere de aard van de werkzaamheden verschilt ook de samenstelling naar opleidingsniveau tussen verschillende sectoren en grootteklassen. In Tabel 2.6 wordt een onderscheid naar opleidingsniveau gepresenteerd. Ten opzichte van 2003 is het aandeel hoger opgeleiden (WO/HBO) licht toegenomen. Deze extra kennis is met name in de zakelijke dienstverlening en bij de overheid terecht komen. Het aandeel hoger opgeleiden in het onderwijs is al jaren vrij hoog, mede door de hoge opleidingseisen die gesteld worden aan leerkrachten. Daarentegen is het aandeel lager opgeleiden (LO) in de transportsector sterk toegenomen, van 6 naar 11 procent. Ook bij bedrijven met meer dan 500 werknemers is het aandeel lager opgeleiden sterk toegenomen (7 procent punt).

*Tabel 2.6: Aandeel werknemers naar opleidingsniveau in 2005 in procenten van alle werknemers in het personeelsbestand*

	LO	LBO/MAVO/ VMBO	HAVO/VWO/ MBO	WO/HBO
Totale economie	7	34	33	26
Industrie en landbouw	10	48	28	14
Bouwnijverheid	10	60	22	8
Handel, horeca en reparatie	6	44	38	11
Transport	11	54	27	7
Zakelijke dienstverlening	6	14	35	45
Zorg en welzijn	7	21	42	29
Overige dienstverlening	5	31	32	33
Overheid	5	20	39	35
Onderwijs	1	8	18	73
5-9 werknemers	8	40	36	16
10-19 werknemers	4	35	34	26
20-49 werknemers	6	34	30	30
50-99 werknemers	5	36	36	24
100-499 werknemers	8	31	33	28
500 en meer werknemers	15	26	28	32

Een ander aspect van de personeelssamenstelling is het aandeel etnische minderheden in het personeelsbestand. Tot etnische minderheden worden

gerekend personen geboren in Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden-Amerika, Afrika of Azië (uitgezonderd Japan en voormalig Nederlands-Indië), alsmede de kinderen van deze personen. Deze definitie is ontleend aan de definitie voor etnische minderheden volgens de Wet SAMEN, welke sinds 1 januari 2004 is afgelopen. Deze Wet was in 1998 in het leven geroepen om individuele organisaties te ondersteunen bij het uitvoeren van een multicultureel personeelsbeleid en om hiermee de arbeidsdeelname van allochtonen te bevorderen. Tabel 2.7 toont het aandeel werknemers uit etnische minderheidsgroepen, zowel vlak voor als vlak na het aflopen van de Wet SAMEN. Het aandeel allochtone werknemers is tussen 2003 en 2005 met bijna 2 procentpunt toegenomen. Allochtone werknemers zijn relatief goed vertegenwoordigd in de zakelijke dienstverlening en industrie en landbouw. Het aandeel allochtone werknemers blijft relatief laag in de sector onderwijs, maar dit wordt mede veroorzaakt door de hoge opleidingsvereisten die in deze sector aan werknemers worden gesteld.<sup>9</sup> Opvallend is ook het betrekkelijk lage aandeel allochtonen bij de overheid, terwijl juist zij achter de invoering van de Wet SAMEN stond.

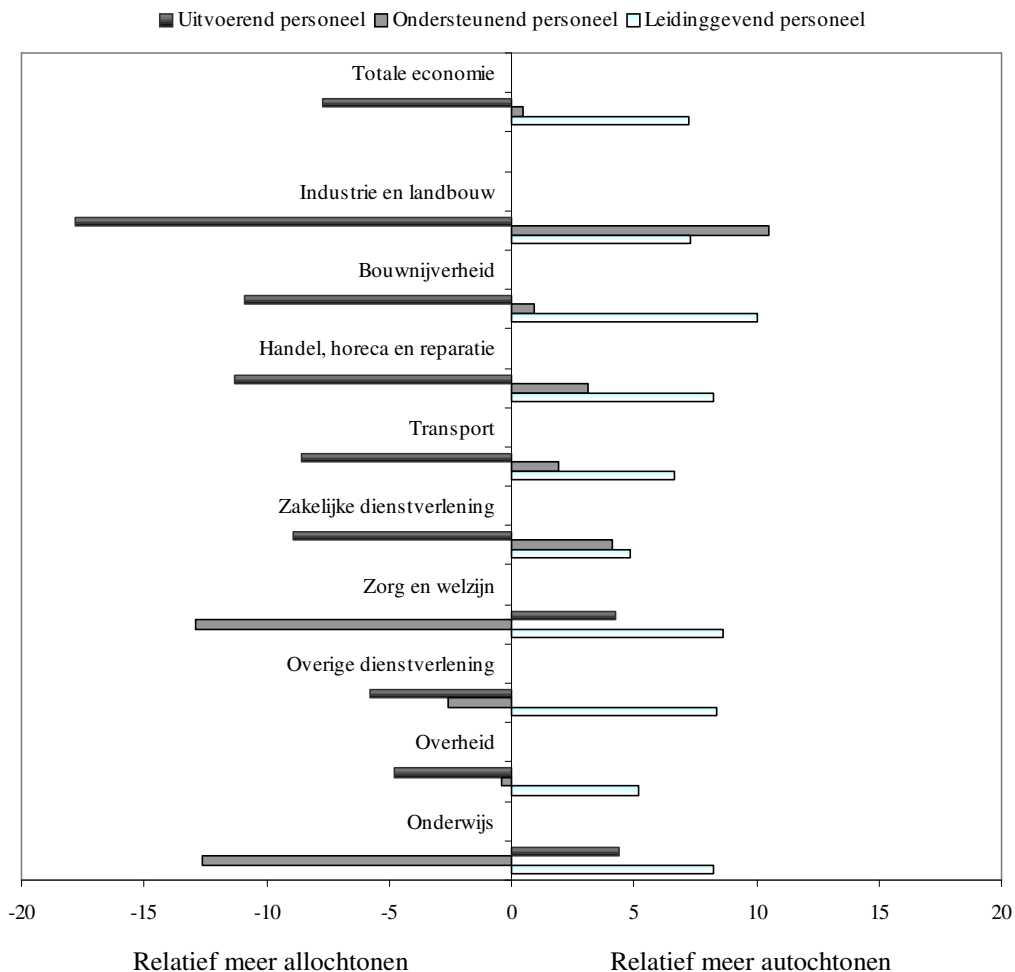
*Tabel 2.7: Aandeel werknemers uit etnische minderheidsgroepen in procenten van het totale aantal werknemers in 2003 en 2005*

	2003	2005
Totale economie	5,3	7,1
Industrie en landbouw	7,4	9,9
Bouwnijverheid	3,9	2,2
Handel, horeca en reparatie	4,2	7,7
Transport	3,5	8,4
Zakelijke dienstverlening	8,1	9,4
Zorg en welzijn	5,2	5,6
Overige dienstverlening	6,7	5,8
Overheid	4,7	4,8
Onderwijs	1,6	2,7
5-9 werknemers	3,9	5,6
10-19 werknemers	3,2	5,1
20-49 werknemers	4,2	5,6
50-99 werknemers	5,1	10,7
100-499 werknemers	7,1	6,4
500 en meer werknemers	6,7	8,1

<sup>9</sup> En in de potentiële beroepsbevolking zijn allochtonen minder vertegenwoordigd naarmate het opleidingsniveau hoger is.

Het is interessant om te zien waar allochtonen terecht komen in de arbeidsmarkt, in vergelijking met de posities die autochtonen innemen. Figuur 2.3 presenteert het verschil in het percentage autochtone werknemers en het percentage allochtone werknemers dat een bepaalde functie uitoefent.

*Figuur 2.3: Verschil in aandeel autochtone en allochtone werknemers per functiesoort in 2005 (in procentpunten)*



Allochtone werknemers komen relatief vaker in een uitvoerende functie terecht, maar vissen nogal eens achter het net als het gaat om ondersteunende functies. Alleen in de sector zorg en welzijn en in het onderwijs slagen allochtone werknemers er in om in ondersteunende functies terecht te komen. Leidinggevende functies lijken, ondanks de Wet SAMEN, te zijn voorbehouden aan autochtone werknemers.

Naast verschillen in werknemerskenmerken bestaat er binnen het personeelsbestand ook een aanzienlijke variatie in contractvormen. Banen kunnen gesubsidieerd zijn en worden in voltijd of deeltijd uitgeoefend. Tabel 2.8 laat de samenstelling van het personeelsbestand naar het aantal contracturen zien. Het merendeel van het personeel werkt meer dan 34 uur per week. Terwijl in 2003 nog een toename in het aandeel deeltijdarbeid werd gezien, is in de twee jaar tot 2005 het aandeel deeltijdarbeid ongeveer gelijk gebleven. Dit kan mede een gevolg zijn van de afvlakking in de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen.

*Tabel 2.8: Percentage werknemers uitgesplitst naar aantal contracturen per week in 2005*

	Geen <sup>1</sup>	< 12 uur	12-23 uur	24-34 uur	> 34 uur
Totale economie	3	7	13	18	59
Industrie en landbouw	1	1	6	11	82
Bouwnijverheid	2	1	3	4	90
Handel, horeca en reparatie	5	15	13	15	51
Transport	1	8	8	12	70
Zakelijke dienstverlening	3	4	11	17	65
Zorg en welzijn	5	9	28	40	19
Overige dienstverlening	3	19	19	23	36
Overheid	1	2	11	18	69
Onderwijs	1	7	20	22	50
5-9 werknemers	3	9	16	18	55
10-19 werknemers	4	8	16	16	56
20-49 werknemers	4	7	13	19	58
50-99 werknemers	3	9	11	16	62
100-499 werknemers	1	6	11	20	62
500 en meer werknemers	2	5	17	17	59

<sup>1</sup> Geen vast aantal uren overeengekomen

De sector zorg en welzijn is al enkele jaren de grootste werkgever voor deeltijd arbeid; ook in 2005 werkt meer dan driekwart van de werknemers hier in een deeltijdbaai. In deze sector is het percentage vrouwen relatief hoog. In de ‘mannensector’ bouwnijverheid daarentegen heerst een ‘voltijd-cultuur’; slechts 8 procent van de werknemers werkt in deeltijd.

Door arbeid te subsidiëren ondersteunt de overheid werkzoekenden die niet of met moeite op eigen kracht werk kunnen vinden en behouden. Dat kan onder andere door middel van een loonkostensubsidie, een detachering via de Wet Sociale

Werkvoorziening (WSW), een no-risk regeling of een korting of vrijstelling voor de werkgever op de werkgeverspremies.

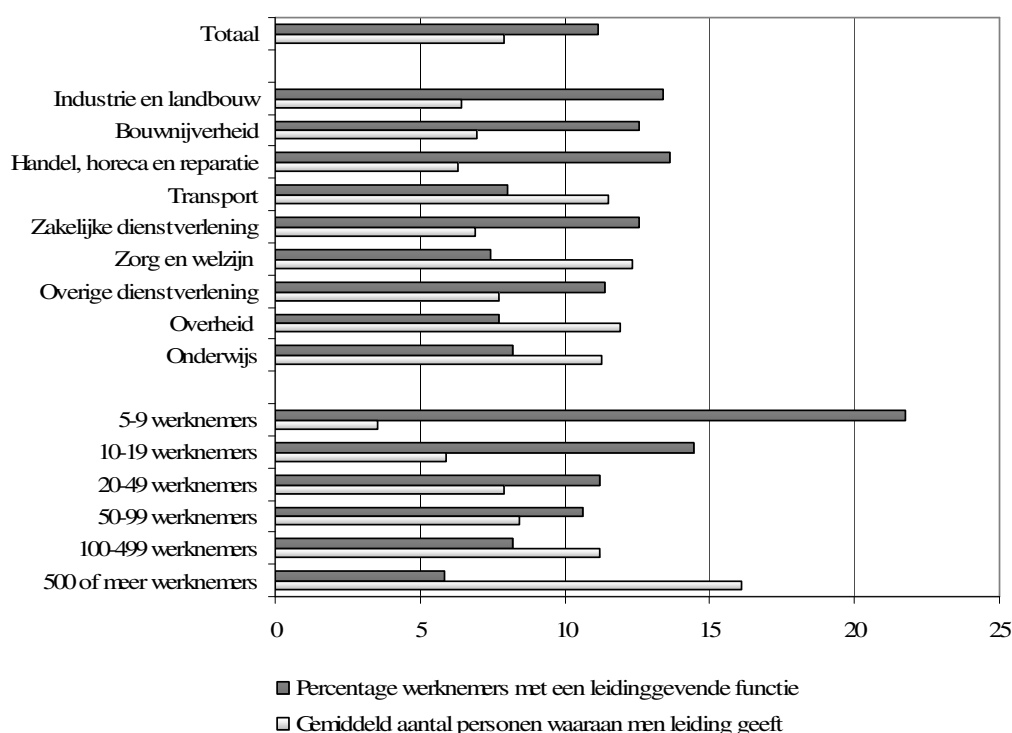
*Tabel 2.9: Aandeel werknemers via gesubsidieerde arbeid in 2006 als percentage van het totale aantal werknemers*

	Loonkosten subsidie	Detachering sociale werkplaats	No-risk regeling	Korting of vrijstelling premies	Andere regelingen
Totale economie	1,9	1,4	0,6	1,5	1,9
Industrie en landbouw	3,9	3,4	0,5	1,2	4,2
Bouwnijverheid	1,5	0,2	1,3	0,9	1,5
Handel, horeca en reparatie	1,9	0,7	0,5	2,3	0,5
Transport	0,7	0,8	1,0	2,3	1,4
Zakelijke dienstverlening	1,5	1,8	1,1	1,5	0,6
Zorg en welzijn	1,4	0,6	0,3	0,8	3,1
Overige dienstverlening	1,4	2,4	0,4	2,3	4,9
Overheid	0,5	0,7	0,1	0,3	0,8
Onderwijs	3,4	1,3	0,2	1,6	2,5
5-9 werknemers	1,6	1,1	0,1	1,4	1,0
10-19 werknemers	1,3	0,5	0,9	1,1	1,3
20-49 werknemers	2,8	0,8	0,9	1,3	1,0
50-99 werknemers	0,9	0,8	0,0	1,5	1,5
100-499 werknemers	1,9	1,3	0,2	0,7	2,2
500 en meer werknemers	2,8	3,1	0,1	1,3	1,8

Tabel 2.9 beschrijft het voorkomen van gesubsidieerde arbeid via deze regelingen in het personeelsbestand. In de sectoren onderwijs en industrie en landbouw is het aandeel werknemers met een loonkostensubsidie relatief hoog. In de industrie en landbouw zijn ook veel sociale werkplaats detacheringplaatsen. Dit zijn arbeidsplaatsen voor mensen voor wie een gewone baan te hoog gegrepen is als gevolg van een arbeidshandicap. Via de WSW wordt passende arbeid aangeboden waarbij rekening wordt gehouden met de beperkingen. In de sectoren handel, horeca en reparatie, transport en in de overige dienstverlening werken veel werknemers waarvoor de werkgever een korting of vrijstelling op de sociale zekerheidspremies krijgt. In de sectoren transport en overige dienstverlening is dit mede het gevolg van het relatief hoge aandeel ouderen (zie Tabel 2.5). Per 1 januari 2004 kunnen werkgevers een vrijstelling voor de WAO-basispremie krijgen voor iedere werknemer ouder dan 50 jaar die ze in dienst nemen of voor alle werknemers ouder dan 55 jaar die ze in dienst hebben. De invoering van deze vrijstelling zou de employability van ouderen moeten vergroten door de loonkosten te verlagen.

Tenslotte wordt de samenstelling van het personeelsbestand ook bepaald door het aandeel werknemers met een leidinggevende functie en het aantal werknemers waaraan leiding wordt gegeven (Figuur 2.4).

*Figuur 2.4: Leidinggevend (als percentage van de totale arbeid) en het gemiddelde aantal personen waaraan men leiding geeft in 2005*



Over het algemeen heeft 11 procent van de werknemers een leidinggevende baan. Gemiddeld geeft een leidinggevende leiding aan 8 werknemers. Dit is aanzienlijk lager dan in 2003, waar iedere leidinggevende nog 16 werknemers onder zich had. Deze halvering in het gezag van het leidinggevend personeel is het gevolg van een sterke afname in de werkgelegenheid voor het uitvoerend personeel, terwijl bedrijven veel minder bezuinigd hebben op het leidinggevende personeel (zie ook Tabel 2.3). Bij grote bedrijven is het verschil ten opzichte van 2003 dan ook veel groter dan bij kleine bedrijven. Wel geldt nog altijd dat hoe groter het bedrijf, des te kleiner het aandeel leidinggevend en hoe groter dan ook het gemiddeld aantal werknemers waaraan men leiding geeft.



## 2.3 Flexibele arbeid

Veranderingen in externe factoren kunnen ertoe leiden dat de optimale personeelsbezetting varieert. Echter, aanpassen van het aantal werknemers in het personeelsbestand gaat gepaard met aanpassingskosten, zoals ontslag- en wervingskosten, waardoor dergelijke aanpassingen niet altijd gewenst zijn. Bij kleine of tijdelijke veranderingen kunnen bedrijven ervoor kiezen om tijdelijk de inzet van de (huidige) werknemers te veranderen door middel van flexibele arbeid. Flexibiliteit kan zowel intern als extern gerealiseerd worden. Bij interne flexibiliteit wordt getracht tekorten aan arbeid te verhelpen door te schuiven met het huidige personeelsbestand. Interne flexibiliteit wordt bijvoorbeeld gerealiseerd via contracten zonder vast overeengekomen aantal uren (paragraaf 2.2) of via overwerk. Omdat overwerk met minder extra kosten gepaard gaat dan een aanpassing van het aantal werknemers in het personeelsbestand, wordt veelal voor dit goedkopere alternatief gekozen. Het totale percentage bedrijven dat in 2004 betaald overwerk heeft gebruikt om het tekort aan personeel op te vangen is weergegeven in Tabel 2.10.

*Tabel 2.10: Het voorkomen van betaald overwerk in 2004 in procenten van respectievelijk alle organisaties, arbeid in deze organisaties en arbeid in alle organisaties*

	Organisaties	Aandeel van arbeid	
		Bij organisaties met overwerk	Alle organisaties
Totale economie	48	5,8	4,1
Industrie en landbouw	66	6,0	5,1
Bouwnijverheid	44	5,4	3,0
Handel, horeca en reparatie	49	5,9	3,6
Transport	75	12,1	10,9
Zakelijke dienstverlening	39	4,9	3,4
Zorg en welzijn	47	4,6	3,5
Overige dienstverlening	41	5,3	3,0
Overheid	67	4,9	4,2
Onderwijs	19	3,2	1,5
5-9 werknemers	38	5,6	2,2
10-19 werknemers	47	5,6	2,7
20-49 werknemers	54	6,7	3,7
50-99 werknemers	76	6,0	4,6
100-499 werknemers	85	5,8	5,0
500 en meer werknemers	86	5,1	4,6

Eveneens geeft deze tabel aan welk percentage van de totale arbeid uit betaald overwerk bestaat. In totaal komt betaald overwerk in 2004 bij 48 procent van de organisaties voor. Dit is een toename van 7 procentpunt ten opzichte van twee jaar geleden. Echter, het aandeel werknemers dat overwerk verricht is slechts beperkt hoger, omdat slechts een beperkt deel van de totale arbeid binnen deze organisaties betaald overwerk verricht: bijna 6 procent. Net als in voorgaande jaren komt overwerk met name voor in de sectoren industrie en landbouw, overheid en in de transportsector. In de sector onderwijs komt betaald overwerk nog altijd relatief weinig voor, onder andere door het hoge aandeel hoogopgeleide functies, waarin overwerk minder vaak wordt betaald.

*Tabel 2.11: Belangrijkste reden van organisaties voor betaald overwerk in 2004 in procenten van alle organisaties met betaald overwerk<sup>1</sup>*

	Schommelingen in de bedrijfsdrukke	Activiteiten naast de normale uren	Afwezigheid/ziekte werknemers	Achterstand wegwerken	Tekort personeel	Voorkeur van het personeel	Kostenbesparing
Totale economie	57,6	11,8	8,4	5,9	4,2	0,9	0,6
Industrie en landbouw	67,4	8,6	3,5	6,8	1,7	1,4	1,0
Bouwnijverheid	70,1	9,5	0,0	8,5	0,2	0,0	0,0
Handel, horeca en reparatie	55,6	9,7	10,1	5,3	6,3	0,3	0,1
Transport	55,0	16,1	3,3	3,1	3,3	2,0	1,2
Zakelijke dienstverlening	67,0	11,8	3,6	6,4	1,4	2,7	1,5
Zorg en welzijn	34,7	20,0	22,5	4,0	7,9	0,0	0,9
Overige dienstverlening	51,6	18,4	18,4	2,6	2,3	0,0	0,0
Overheid	41,2	16,2	5,4	12,8	6,9	1,7	0,0
Onderwijs	49,5	9,9	16,3	13,3	9,5	0,0	0,0
5-9 werknemers	58,5	10,6	10,5	3,7	2,8	1,0	0,0
10-19 werknemers	56,0	14,4	7,7	5,8	4,0	0,6	1,7
20-49 werknemers	57,0	11,1	8,1	6,4	5,8	1,7	0,0
50-99 werknemers	61,6	11,4	4,0	7,1	5,1	0,5	1,1
100-499 werknemers	54,7	11,3	10,1	7,7	6,8	0,3	0,5
500 en meer werknemers	57,0	8,1	12,0	4,5	8,3	0,0	0,0

<sup>1</sup> Categorie 'Anders' niet gepresenteerd.

Zoals uit Tabel 2.11 blijkt, zijn voor meer dan de helft van alle organisaties schommelingen in de bedrijfsdrukke de voornaamste reden om werknemers te vragen om over te werken. Dit geldt met name in conjunctuurgevoelige sectoren als de industrie, de bouwnijverheid en de zakelijke dienstverlening. In de

zorgsector ontstaat overwerk veelal doordat afwezigheid of ziekte van collega's opgevangen moet worden of door activiteiten buiten de normale uren om, zoals vergaderingen in de avonden. Andere redenen die organisaties voor overwerk noemen zijn achterstanden wegwerken, een tekort aan gekwalificeerd personeel, kostenbesparing ten opzichte van het aanpassen van het aantal werknemers en het hebben van een voorkeur voor bepaald personeel. Met name bij de overheid en in het onderwijs is een gebrek aan gekwalificeerd personeel en het wegwerken van achterstanden relatief vaak de oorzaak van overwerk.

*Tabel 2.12: Uitzendarbeid in de periode 2000-2004 in procenten van het aantal organisaties respectievelijk van de totale arbeid*

	Organisaties met uitzendarbeid			Totale arbeid
	2000	2002	2004	2004
Totale economie	31	33	34	4,3
Industrie en landbouw	52	46	50	7,5
Bouwnijverheid	33	53	63	5,7
Handel, horeca en reparatie	23	21	20	2,6
Transport	31	37	44	7,9
Zakelijke dienstverlening	29	39	35	4,6
Zorg en welzijn	40	34	32	1,8
Overige dienstverlening	23	33	33	3,5
Overheid	68	71	81	4,8
Onderwijs	13	20	19	1,6
5-9 werknemers	15	19	21	2,0
10-19 werknemers	21	27	31	2,3
20-49 werknemers	45	46	42	3,0
50-99 werknemers	65	67	69	5,4
100-499 werknemers	76	81	81	5,7
500 en meer werknemers	82	91	91	4,4

Wanneer interne flexibiliteit niet toereikend blijkt om de extra vraag aan arbeidskrachten op te vangen, kan ook een beroep worden gedaan op externe flexibiliteit. Externe flexibiliteit is dus een instrument dat gebruikt wordt indien het zittende personeelsbestand, zelfs met behulp van interne maatregelen, niet toereikend is voor de personeelsbehoefte. Een voorbeeld van het vergroten van de externe flexibiliteit is het inhuren van arbeidskrachten via bemiddeling van een uitzendbureau. Dit is de meest flexibele manier om in de variërende behoefte aan personeel te voorzien. Het biedt als voordeel dat een organisatie de werving en selectie uit handen kan geven aan het uitzendbureau. Aan de andere kant is de

band tussen de organisatie en de uitzendkracht doorgaans minder hecht dan bij vast personeel het geval is. Tabel 2.12 presenteert het percentage organisaties dat in 2004 uitzendkrachten heeft ingehuurd om de externe flexibiliteit te vergoten, evenals het percentage van de totale arbeid dat door uitzendkrachten wordt verricht. De tabel laat zien dat het percentage organisaties dat gebruik maakt van uitzendarbeid zeer beperkt is toegenomen vanaf 2000. Deze toename is het grootst in de bouwnijverheid en bij de overheid. Echter, het aandeel van uitzendarbeid in de totale arbeid verschilt sterk bij de verschillende organisaties. Ten opzichte van twee jaar geleden is het aandeel uitzendarbeid het meest toegenomen in de industrie en landbouw en in de transportsector. Dit is mogelijk doordat deze sectoren relatief veel lager geschoold werk hebben, waardoor uitzendarbeid makkelijk ingezet kan worden als antwoord op variërende arbeidsvraag. In sectoren als onderwijs en zorg en welzijn is het inzetten van uitzendarbeid moeilijker vanwege de kennis en ervaring die in deze sectoren vereist zijn.

## **2.4 Conclusies**

Aan een lange periode van groei van de werkgelegenheid is een einde gekomen. De aanhoudende matige economische ontwikkeling heeft zich in de periode 2003-2004 vertaald in een afname van de werkgelegenheid. De laatste keer dat dit gebeurde is meer dan 10 jaar geleden. Ook in de OSA-cijfers komt deze kentering duidelijk naar voren. Waar in 2002 nog een groei van 1,1 procent waargenomen werd, is dit in 2004 geslonken tot een afname van 1,8 procent. Met name werknemers in uitvoerende banen zijn getroffen door de vermindering van het aantal banen.

Niet alleen conjuncturele schommelingen maar ook andere externe factoren kunnen hun weerslag hebben op de samenstelling van het personeelsbestand. Naast veranderingen in het aandeel lager opgeleiden, het aandeel gesubsidieerde arbeid, de duur van arbeid en het gezag van leidinggevenden, kunnen we een aantal trends waarnemen in de leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand en de samenstelling naar etniciteit. De vergrijzing van het personeelsbestand is toegenomen: jongeren hebben de stap naar de arbeidsmarkt uitgesteld vanwege de ongunstige economische situatie, terwijl ouderen langer aan het werk blijven als gevolg van intensief overheidsbeleid. De toename van het aandeel werkende allochtone werknemers suggereert dat de integratie op de arbeidsmarkt steeds beter is. Echter, de verdeling van banen is nog altijd zeer ongelijk: allochtone

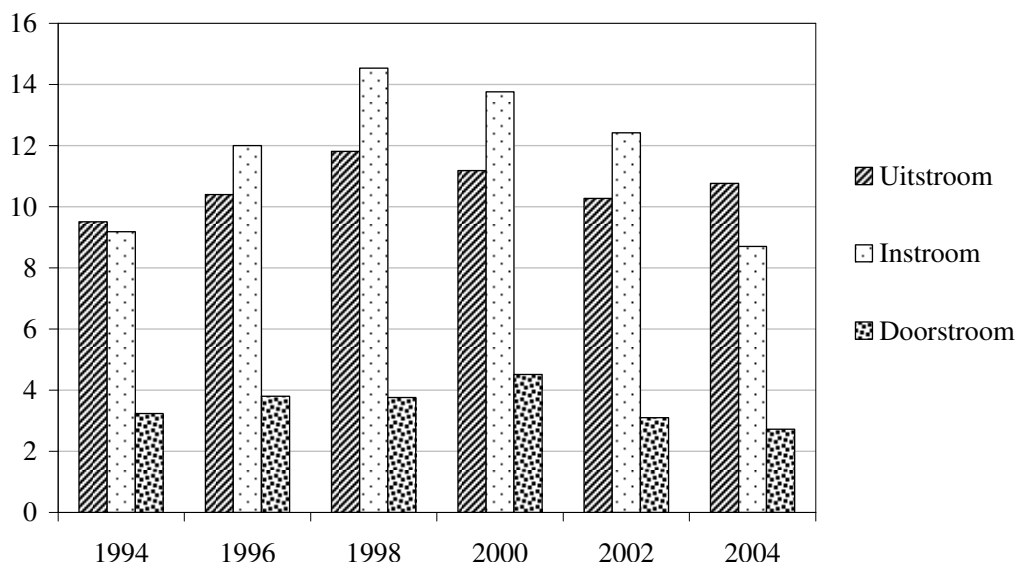
werknemers komen vaker in aanmerking voor een uitvoerende, terwijl leidinggevende functies zijn vooral voorbehouden aan autochtone werknemers.

Deze woelige tijden leiden bij bedrijven tot een variërende optimale personeelsbezetting. Organisaties spelen hierop in door een deel van het personeelsbestand flexibel te laten werken. Interne flexibiliteit is de meest voorkomende vorm van flexibele arbeid en wordt gebruikt door bijna de helft van alle organisaties. Schommelingen in de bedrijfsdrukke en het opvangen van afwezigheid en ziekte van collega's zijn hiervoor de belangrijkste redenen. Indien interne flexibiliteit niet toereikend is om een tekort aan arbeidskrachten op te vangen, kan een beroep worden gedaan op externe flexibiliteit, bijvoorbeeld door het inhuren van arbeidskrachten via bemiddeling van een uitzendbureau. Dit wordt gedaan door 34 procent van de bedrijven.

### 3 Stromen in en uit het personeelsbestand

In het vorige hoofdstuk bleek dat de personeelsomvang van Nederlandse arbeidsorganisaties in de jaren 2003 en 2004 voor het eerst sinds jaren is gedaald. Deze neerwaartse ontwikkeling was het sterkst in 2004. In dat jaar nam de personeelsomvang van de bedrijven in het OSA-Arbeidsvraagpaneel af met 2,1 procent. Het feit dat de personeelsomvang gemiddeld is gedaald, geeft echter maar beperkt zicht op de dynamiek op de voor een bedrijf of instelling relevante interne en externe arbeidsmarkten. Daarom wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de arbeidsmarktstromen waarvan de werkgelegenheidsontwikkeling het resultaat is. Bij deze stromen is de vestiging van een organisatie het uitgangspunt. Mobiliteit tussen verschillende vestigingen van een bedrijf wordt daarom als externe mobiliteit gezien en de interne mobiliteit is beperkt tot de doorstroom binnen een vestiging. De stroomgegevens in de negende golf van het OSA-Arbeidsvraagpaneel betreffen het kalenderjaar 2004 en hebben betrekking op vestigingen die zowel aan het begin als aan het einde van dat jaar ten minste 5 werknemers in dienst hadden.

*Figuur 3.1: Uitstroom, instroom en doorstroom in 1994, 1996, 1998, 2000, 2002 en 2004 (in aantallen in-, uit- en doorstromers per 100 werknemers)*



In Figuur 3.1 zijn de uitstroom, de instroom en de interne doorstroom van werknemers als percentage van de initiële personeelsomvang weergegeven. Duidelijk is dat deze stromen zelf vele malen groter zijn dan de verandering van

de personeelsomvang die daarvan het gevolg is. De minder gunstige conjunctuur in de afgelopen jaren is duidelijk zichtbaar in de gestage daling van de instroom sinds 1998. In 1998 was de instroom 14,5 procent van de personeelsomvang. In de jaren daarna is de instroom afgenomen en in 2004 bedraagt deze nog 8,7 procent. Deze daling van de instroom van werknemers ging aanvankelijk nog gepaard met een vergelijkbare daling van de uitstroom, waardoor het aantal werknemer per saldo nog toenam. In 2004 is dat niet langer het geval. Bedroeg de uitstroom in 2002 nog 10,3 procent van de personeelsomvang, in 2004 blijkt deze zelfs licht te zijn gestegen naar 10,8 procent.

De uitstroom van personeel kan verschillende oorzaken hebben. Het vertrek kan voortvloeien uit de strategie van de organisatie (gedwongen ontslag, niet verlengen van tijdelijke contracten) of uit voorkeuren van werknemers (vrijwillig ontslag). Bij pensionering, vervroegde uittreding en arbeidsongeschiktheid spelen daarnaast ook institutionele factoren een rol. Tegen de achtergrond van de verslechterde conjunctuur in 2002 en 2004 valt te verwachten dat in deze jaren een kleiner deel van de uitstroom uit vrijwillige mobiliteit bestaat dan in de jaren daarvoor. Daarnaast mag verwacht worden dat de uitstroom als gevolg van inkrimping zal zijn toegenomen. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op de ontwikkeling en de samenstelling van de uitstroom van werknemers. Paragraaf 3.2 belicht de manier waarop inkrimping van het personeelsbestand in de vestigingen plaatsvindt. De instroom van nieuwe werknemers bestaat naast werknemers die van baan veranderen uit voormalig werklozen, schoolverlaters en andere (her)intreders van buiten de arbeidsmarkt. Economische tegenwind heeft doorgaans een negatieve invloed op de baan-baanmobiliteit; door de verslechterde kansen op de externe arbeidsmarkt zijn werknemers minder snel geneigd hun huidige werkgever de rug toe te keren. In 2002 was de economische terugval al zichtbaar in de afname van het aantal werknemers dat van andere bedrijven vandaan kwam. Door de verdere verslechtering van de economische omstandigheden sinds 2002 ligt het in de lijn der verwachting dat de baan-baanmobiliteit in 2004 nog verder is gedaald. De instroom zal daardoor niet alleen in omvang, maar ook qua samenstelling zijn veranderd. De ontwikkeling van de instroom komt in paragraaf 3.3 aan de orde, waarbij ook op de herkomst van de nieuwe werknemers wordt ingegaan.

Bedrijven trekken nieuwe werknemers onder andere aan om opengevallen plaatsen in de organisatie op te vullen. Naast externe mobiliteit (in- en uitstroom)

speelt hierbij ook de interne arbeidsmarkt een belangrijke rol: werknemers die door functieroulatie of promotie doorschuiven naar een andere positie binnen dezelfde organisatie. Paragraaf 3.4 belicht deze doorstroom van werknemers. Een deel van de door uitstroom en doorstroom van werknemers vrijgekomen arbeidsplaatsen wordt overigens niet meer opgevuld en daarnaast komen nieuwe en intern doorgestroomde werknemers voor een deel terecht in geheel nieuwe banen. Door gegevens over werknemersstromen te combineren met informatie over het opvullen van opgevallende arbeidsplaatsen kunnen we een indruk krijgen van de mate waarin bestaande banen opgeheven worden en nieuwe banen ontstaan. Hierdoor is het mogelijk om de dynamiek van het personeelsbestand niet alleen in termen van werknemers, maar ook in termen van banen te beschrijven. Paragraaf 3.5 laat zien hoe dit proces van baancreatie en baanvernietiging zich in 2004 heeft afgespeeld.

Voor opgevallende arbeidsplaatsen die niet worden opgeheven en voor nieuwe banen is personele invulling nodig, die zowel binnen het bedrijf zelf als op de externe arbeidsmarkt kan worden gezocht. In paragraaf 3.6 wordt aandacht besteed aan het aantal vacatures dat openstaat en het deel daarvan dat moeilijk vervulbaar is. De gegevens over vacatures hebben betrekking op het najaar van 2005. Hierdoor wordt al iets zichtbaar van de verbetering van de economische situatie na 2004. In paragraaf 3.7 wordt vervolgens ingegaan op de manier waarop werkgevers extern personeel werven en in paragraaf 3.8 worden de voornaamste bevindingen van dit hoofdstuk samengevat.

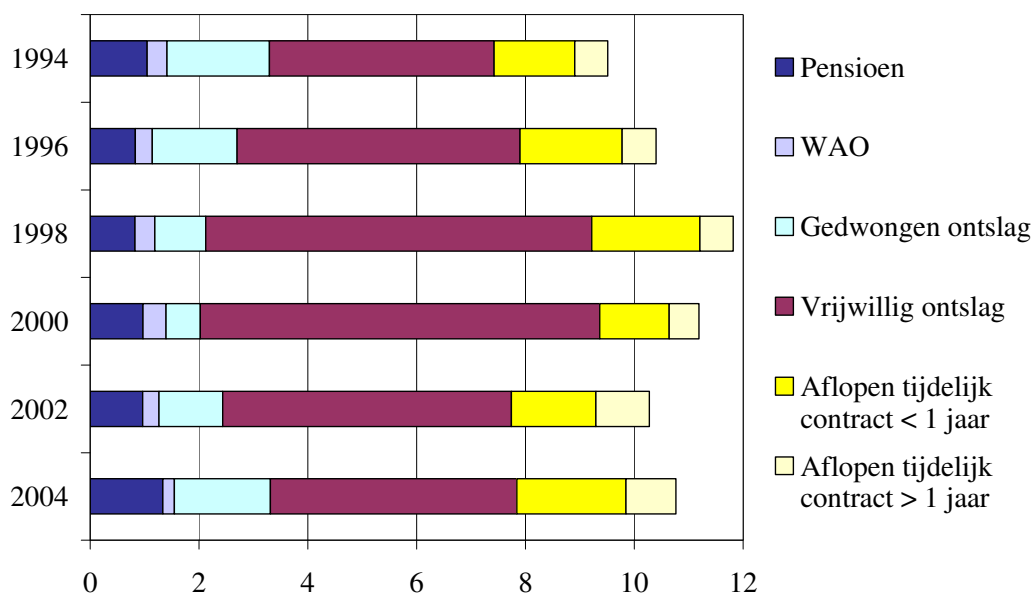
### **3.1 Uitstroom**

De uitstroom van werknemers bestaat deels uit werknemers die uit eigen beweging het bedrijf hebben verlaten – bijvoorbeeld van werkkring veranderd of met pensioen gegaan – en deels uit gedwongen ontslagen, arbeidsongeschiktheid en beëindiging van tijdelijke aanstellingen. In 2004 bedroeg de totale uitstroom bij de bedrijven in het OSA-Arbeidsvraagpanel bijna 11 procent van het personeelsbestand. Dit percentage is lager dan in 1998 en 2000, maar ligt een half procentpunt boven het niveau van 2002. In Figuur 3.2 is aangegeven hoe de uitstroom is opgebouwd uit zes onderscheiden uitstroomcategorieën. In vergelijking met de door een krappe arbeidsmarkt gekenmerkte jaren 1998 en 2000 is vooral het aantal vrijwillig vertrokken werknemers sterk afgenomen, van ruim 7 procent van de personeelsgrootte in 2000 naar iets meer dan 5,3 procent in 2002 en 4,5 procent



in 2004. In 2000 maakte vrijwillig ontslag nog 60 procent uit van de totale uitstroom. In 2004 betrof dit nog maar 40 procent, vergelijkbaar met het aandeel in 1994, toen eveneens sprake was van laagconjunctuur. Tegenover deze afname staat een verdrievoudiging van het aantal gedwongen ontslagen. Ook is het aantal beëindigde tijdelijke contracten tussen 2000 en 2004 gestegen, vooral de tijdelijke contracten met een looptijd korter dan een jaar. Door de negatieve ontwikkeling van de economie vanaf 2000 zullen werkgevers meer gebruik zijn gaan maken van tijdelijke aanstellingen met het oog op de mogelijkheid deze niet te verlengen als de bedrijfseconomische situatie van het bedrijf daartoe aanleiding mocht geven (zie ook paragraaf 4.3).

*Figuur 3.2: De uitstroom in 1994, 1996, 1998, 2000, 2002 en 2004, uitgesplitst naar uitstroomcategorie (uitstroom gedefinieerd als aantal vertrokkenen per 100 werknemers)*



Eén van de opvallendste arbeidsmarkttrends van de afgelopen jaren is de hogere participatiegraad van oudere werknemers. Enerzijds hangt deze ontwikkeling samen met een lagere uitstroom door pensionering omdat werknemers tot op hogere leeftijd doorwerken. Anderzijds is door de hogere participatiegraad van ouderen en door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking het aandeel oudere werknemers in het personeelsbestand toegenomen, wat uiteindelijk weer tot een hogere uitstroom naar pensionering leidt. Bovendien zijn er in de afgelopen jaren nieuwe regelingen gemaakt om uittreding van oudere werknemers tijdelijk aantrekkelijker te maken, zoals de Remkes-regelingen bij de overheid. Figuur 3.2 laat duidelijk zien dat de uitstroom om reden van pensionering sinds 2002 is

toegenomen. In eerdere jaren bedroeg de uitstroom ten gevolge van pensionering gemiddeld 8 à 10 mensen per duizend werknemers. In 2004 gingen gemiddeld 13 van elke duizend werknemers met pensioen. De uitstroom naar de WAO is in 2004 wel duidelijk lager dan in 2002 en 2000. Dit is vermoedelijk het gevolg van een aantal wetswijzigingen, zoals de Wet verbetering Poortwachter en het aangescherpte schattingsbesluit.

Tussen sectoren is een aantal verschillen te zien. In de zorg- en welzijnssector is het aandeel van vrijwillig vertrek hoog, evenals in de handel en de overige dienstverlening. In zorg en welzijn ligt het aantal vrijwillige ontslagen per 100 werknemers overigens niet boven het gemiddelde, maar doordat de totale uitstroom in deze sector lager is dan voor de gemiddelde organisatie, is het aandeel van vrijwillige ontslagen binnen de totale uitstroom hoger dan in de andere sectoren. In de handel en de overige dienstverlening is de totale uitstroom echter hoger dan gemiddeld, waardoor het aantal vrijwillige ontslagen met bijna 7 per 100 werknemers de helft boven het gemiddelde ligt. Gedwongen ontslagen maken in 2004 vooral in de industrie en de bouwnijverheid een groot deel uit van de uitstroom van werknemers. In beide conjunctuurgevoelige sectoren is dit aandeel in vergelijking met 2002 sterk toegenomen. Bij de overheid, in het onderwijs en in de sector zorg en welzijn maken gedwongen ontslagen maar een klein deel uit van de uitstroom, al is dit aandeel bij de overheid in 2004 toegenomen ten opzichte van 2002. Het niet verlengen van tijdelijke contracten maakt vooral in de transportsector en de zakelijke dienstverlening een belangrijk deel uit van de totale uitstroom.

De uitsplitsing van de uitstroom naar grootteklassen laat geen eenduidig positief of negatief verband zien tussen de omvang van de uitstroom en de personeelsomvang. Bij deze uitsplitsing is – zoals bij alle stroomcijfers in dit hoofdstuk – uitgegaan van de personeelsomvang aan het begin van 2004. De uitstroom is het hoogst bij de grootste bedrijven (met 500 werknemers of meer) en het laagst bij de kleinste (5-10 werknemers). Maar voor de tussenliggende grootteklassen is een dergelijke positieve samenhang niet zichtbaar. Bij de samenstelling van de uitstroom valt op dat vrijwillig vertrek van werknemers relatief het meest voorkomt bij kleinere vestigingen. De uitstroom naar de WAO is het hoogst bij de grotere bedrijven. Bij grote bedrijven was ook het aandeel van pensionering en vervroegde uittreding in de uitstroom duidelijk hoger dan bij kleine. Het percentage werknemers van 55 jaar of ouder is bij grote bedrijven groter dan bij

kleine, maar dat verschil is te klein om te verklaren waarom bij grote bedrijven de kans dat een werknemer met pensioen gaat ongeveer drie keer zo hoog is.

*Tabel 3.1: De uitstroom in 2004 (als percentage van de personeelsomvang) naar sector en grootteklasse, uitgesplitst naar oorzaken (als aandeel van de totale uitstroom)*

	Uitstroom totaal	Oorzaak als percentage van uitstroom					
		Vrijwillig ontslag	Gedwongen ontslag	Afloop tijdelijk contract < 1 jaar	Afloop tijdelijk contract > 1 jaar	Pensioen	WAO
Totale economie	10,8	42	16	19	9	12	2
Industrie en landbouw	10,3	30	35	9	6	17	3
Bouwnijverheid	8,3	27	35	13	3	20	2
Handel, horeca en reparatie	14,0	49	11	23	10	6	1
Transport	9,0	34	14	8	26	15	2
Zakelijke dienstverlening	13,7	43	13	31	5	9	1
Zorg en welzijn	7,6	56	7	13	6	13	4
Overige dienstverlening	12,6	53	6	16	10	13	2
Overheid	6,8	40	8	9	9	30	5
Onderwijs	7,1	38	8	12	20	19	3
5–9 werknemers	8,8	52	14	19	9	5	1
10–19 werknemers	10,4	55	18	16	4	7	1
20–49 werknemers	8,9	43	17	18	7	13	1
50–99 werknemers	11,7	45	17	19	8	9	1
100–499 werknemers	10,6	35	11	21	13	17	3
500 en meer werknemers	13,2	31	25	17	7	17	3

Naast de sector en de grootteklasse blijkt ook de samenstelling van het personeelsbestand om vaak voor de hand liggende redenen een duidelijke samenhang met de omvang en de samenstelling van de uitstroom te vertonen. Zo is de uitstroom vanwege pensionering of vervroegde uittreding hoger naarmate het aandeel oudere werknemers hoger is. Bij bedrijven met veel jonge werknemers komt vrijwillig ontslag daarentegen het vaakst voor en is ook de totale uitstroom (gemiddeld per 100 werknemers) het hoogst.

### 3.2 Inkrimping van het personeelsbestand

De jaren van 2001 tot en met 2004 werden gekenmerkt door een verslechtering van het economische klimaat. Vooral in een periode van economische stagnatie kan een inkrimping van het personeelsbestand voor een bedrijf noodzakelijk zijn.

Zoals in hoofdstuk 2 al bleek, bestaan er ook tussen organisaties binnen dezelfde sector of grootteklasse grote verschillen in de ontwikkeling van de personeelsomvang. Deze verschillen kunnen verklaard worden door verschillen in de economische situatie van een bedrijf en verschillen in de opties die een bedrijf heeft om het personeelsbestand te reduceren, zoals bijvoorbeeld ontslag of het niet verlengen van tijdelijke contracten.

*Tabel 3.2: Vóórkomen van beleid tot inkrimping van het personeelsbestand bij organisaties en de manieren waarop de krimp wordt gerealiseerd in 2005 (als percentage van alle organisaties, respectievelijk van het aantal organisaties met inkrimpingsbeleid)*

	Voert beleid tot inkrimping van het personeelsbestand	Manieren om personeelsbestand in te krimpen				
		Niet vervangen bij natuurlijk verloop	Vacaturestop	Outplacement	Gedwongen ontslag	Niet verlengen van tijdelijke contracten
Totale economie	13	79	66	31	25	62
Industrie en landbouw	11	82	62	52	35	59
Bouwnijverheid	8	69	71	11	43	46
Handel, horeca en reparatie	14	76	69	11	16	55
Transport	14	89	66	55	32	88
Zakelijke dienstverlening	9	75	69	62	42	60
Zorg en welzijn	18	76	69	34	34	78
Overige dienstverlening	14	87	40	29	24	70
Overheid	37	91	70	46	11	47
Onderwijs	19	85	60	42	15	69
5-9 werknemers	9	71	62	21	26	50
10-19 werknemers	12	83	61	16	18	57
20-49 werknemers	17	79	65	30	36	67
50-99 werknemers	25	81	77	51	22	73
100-499 werknemers	31	92	73	58	24	81
500 en meer werknemers	40	96	82	66	19	85

Tabel 3.2 laat zien dat 13 procent van de organisaties in 2005 beleid heeft gevoerd om het personeelsbestand in te krimpen. Opvallend is dat het percentage organisaties dat beleid voert tot inkrimping van het personeelsbestand sterk varieert tussen sectoren en grootteklassen. In het bijzonder in de overheidssector wordt bij verhoudingsgewijs veel organisaties beleid gevoerd gericht op

inkrimping. Daarnaast blijkt dat organisaties vaker een dergelijk beleid voeren naarmate de vestiging meer werknemers in dienst heeft. In de meeste gevallen wordt krimp in het personeelsbestand gerealiseerd op basis van het natuurlijk verloop. Dit betekent dat voor banen waar werknemers vertrekken geen nieuwe werknemers worden aangetrokken. Een ander veel voorkomend instrument is een vacaturestop, waarbij voor een bepaalde periode geen nieuwe vacatures worden gecreëerd. Het niet verlengen van tijdelijke contracten is zeer sterk toegenomen en is in 2004 de op twee na meest genoemde aanpak bij bedrijven met inkrimpingsbeleid. In 2002 werd dit door slechts 5 procent van de organisaties genoemd. In 2004 is dit aandeel ruim vertienvoudigd, en noemt 62 procent van de organisatie met inkrimpingsbeleid dit als een instrument dat daarbij wordt ingezet. Bij het uitblijven van economisch herstel en met het vooruitzicht van mogelijke afslanking van het personeelsbestand zullen bedrijven vaker gebruik zijn gaan maken van tijdelijke contracten en worden deze niet verlengd als de personeelsomvang daadwerkelijk moet worden teruggebracht. Slechts 26 procent van de organisaties die inkrimpingsbeleid voeren, gebruikt daarvoor gedwongen ontslagen. In alle sectoren, behalve de bouwnijverheid en zorg en welzijn, is het niet vervangen van personeel na natuurlijk verloop de meest gehanteerde manier om inkrimping te realiseren. In de bouwnijverheid werd in 2005 relatief veel gebruik gemaakt van een vacaturestop en van gedwongen ontslagen. Dit sluit goed aan bij de uitstroomgegevens in de vorige paragraaf. Daar bleek dat de vrijwillige uitstroom in 2004 aanmerkelijk lager was dan in andere sectoren. Niet opvullen van door natuurlijk verloop vrijgekomen arbeidsplaatsen biedt dan minder soelaas, zodat voor de inkrimping van het personeelsbestand terug moet worden gevallen op een vacaturestop of gedwongen ontslagen. In de zorg- en welzijnssector is het niet verlengen van tijdelijke contracten het meest genoemde instrument. Outplacement als manier om van een overschot aan personeel af te komen, wordt vooral in grotere bedrijven toegepast en waarschijnlijk maar voor een klein deel van het boventallig personeel.

Zoals Tabel 3.2 laat zien, worden gedwongen ontslagen door gemiddeld een kwart van de organisaties gebruikt om het personeelsbestand in te krimpen.

Tabel 3.3 laat zien hoe vaak ontslagen onder organisaties en werknemers voorkomen per sector en grootteklasse. Daarbij kan het gaan om ontslagen om bedrijfseconomische redenen, maar bijvoorbeeld ook om vrijwillig ontslag op verzoek van de werknemer of om ontslag wegens slecht functioneren. In het algemeen heeft 40 procent van de organisaties in 2005 te maken gehad met

ontslagen. Dat percentage is niet hoger dan in 2003. De ontslagen binnen de organisaties hebben geleid tot een ontslag voor 5 procent van de werknemers, wat 1 procentpunt hoger ligt dan in 2003.<sup>10</sup>

*Tabel 3.3: Voórkomen van ontslag naar sector en grootteklasse in 2004 (als percentage van het totale aantal organisaties en werknemers respectievelijk)*

	Organisaties	Werknemers
Totale economie	40	5,2
Industrie en landbouw	45	6,7
Bouwnijverheid	40	6,4
Handel, horeca en reparatie	41	7,4
Transport	40	4,3
Zakelijke dienstverlening	48	5,5
Zorg en welzijn	33	2,3
Overige dienstverlening	32	7,3
Overheid	47	1,6
Onderwijs	22	2,1
5-9 werknemers	27	5,7
10-19 werknemers	38	5,8
20-49 werknemers	50	5,1
50-99 werknemers	67	6,0
100-499 werknemers	81	5,0
500 en meer werknemers	91	3,8

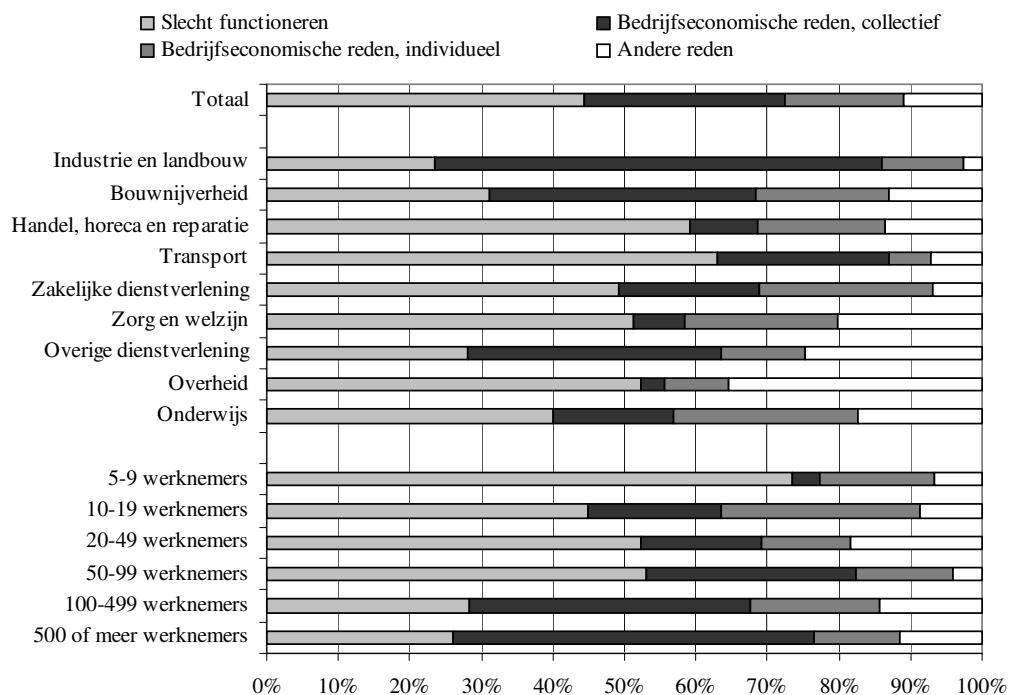
Het percentage organisaties met ontslagen is relatief hoog in de industrie, de bouwnijverheid, de handel en de overige dienstverlening. Opvallend is het beperkte voorkomen van ontslag in de sectoren overheid, onderwijs, en zorg en welzijn. Dit wordt verklaard door het lage percentage organisaties met een afnemend personeelsbestand in deze sectoren, zoals in paragraaf 2.1 naar voren is gekomen. Bij bedrijven die niet of nauwelijks getroffen worden door de economische neergang, zijn ontslagen ook minder noodzakelijk. Het percentage organisaties waarin ontslagen voorkomen is relatief hoog bij de overheid, evenals het percentage organisaties dat inkrimpingsbeleid voert, maar het percentage ontslagen werknemers is in deze sector relatief laag. Dit is te verklaren vanuit de grotere gemiddelde omvang van organisaties in deze sector. Zelfs als er gemiddeld genomen in een sector weinig werknemers worden ontslagen, is bij een

<sup>10</sup> Het percentage ontslagen werknemers is gebaseerd op alle organisaties, dus ook op organisaties waarin geen ontslagen hebben plaatsgevonden.

groot bedrijf de kans klein dat er in de betreffende periode geen enkele werknemer is ontslagen. Het percentage organisaties met ontslagen blijkt dienovereenkomstig op te lopen met de omvang van het personeelsbestand, terwijl het percentage ontslagen werknemers daarentegen juist hoger is in kleine dan in grote organisaties.

Figuur 3.3 beschrijft de redenen voor ontslag naar sector en grootteklasse. De figuur laat zien dat bijna de helft van alle ontslagen te maken heeft met slecht functioneren, terwijl bedrijfseconomische redenen voor 45 procent van alle werknemers de oorzaak zijn van het ontslag. Een bedrijfseconomische reden is bijvoorbeeld een reorganisatie veroorzaakt door technologische veranderingen of een structurele werkvermindering.

*Figuur 3.3: Reden voor ontslag naar bedrijfstak en grootteklasse in 2004 (% van de ontslagen werknemers)*



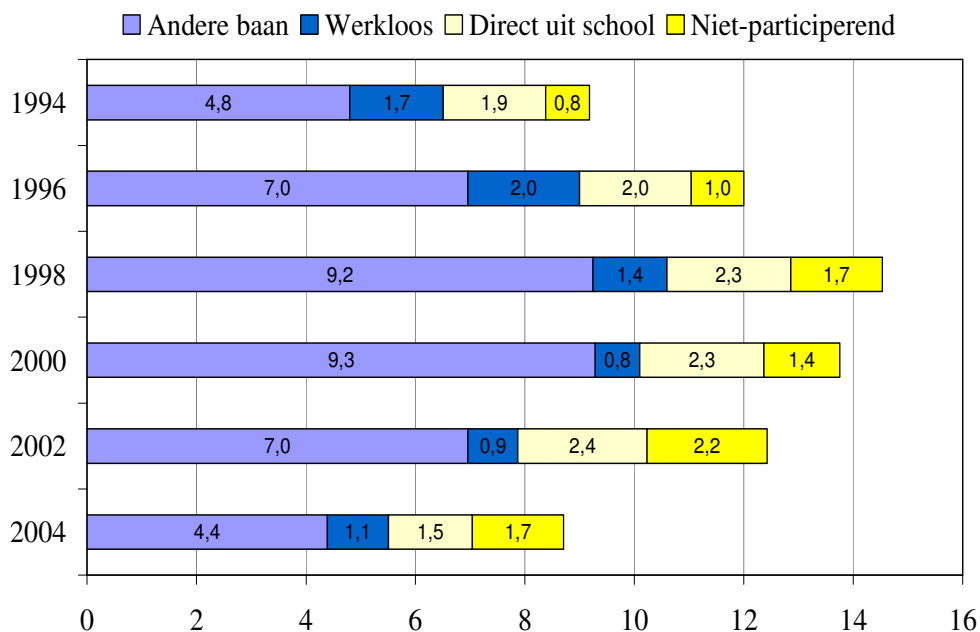
In de industrie en landbouw en in de bouwnijverheid spelen bedrijfseconomische redenen een grote rol bij ontslagen. Deze sectoren zijn relatief gevoelig voor conjuncturele schommelingen. De daarmee vergeleken minder grote invloed van de conjunctuur op de sectoren zorg en welzijn en onderwijs verklaart het lage percentage ontslag om bedrijfseconomische reden in die sectoren. Slecht

functioneren is vooral in de sector transport en de sector handel, horeca en reparatie een belangrijke reden voor ontslag. Bij alle grootteklassen tot 100 werknemers is slecht functioneren de meest voorkomende reden voor ontslag. Opvallend is het hoge percentage werknemers dat binnen een collectieve regeling ontslag heeft gekregen op basis van bedrijfseconomische redenen in organisaties met meer dan 500 werknemers. Twee jaar eerder kwamen juist individuele ontslagen om bedrijfseconomische reden bij deze bedrijven opvallend veel voor.

### 3.3 Instroom

Tussen 2002 en 2004 is de instroom van nieuwe werknemers opnieuw gedaald. Figuur 3.4 geeft de gemiddelde instroom van werknemers vanaf 1994 en laat zien hoe deze is samengesteld uit vier onderscheiden herkomstcategorieën.

*Figuur 3.4: Instroom nieuwe werknemers in 1994, 1996, 1998, 2000, 2002 en 2004, uitgesplitst naar herkomst (aantal per 100 werknemers)*



De baan-baanmobiliteit blijft de belangrijkste bron voor de instroom van nieuwe werknemers, maar is qua omvang veel lager dan in 1998, 2000 en 2002. In 2000 vormde dit nog ruim twee derde van de totale instroom, in 2004 nog maar iets meer dan de helft. Deze daling is in absolute omvang nog groter, omdat tegelijk met de daling van dit aandeel ook de omvang van de instroom afnam. Sinds 2000 is deze stroom nieuwkomers daarom ruimschoots gehalveerd, van 9,3 procent van



het aantal werknemers in 2000 naar 4,4 procent in 2004. Dit correspondeert met de daling van de vrijwillige uitstroom in paragraaf 3.1. Evenals in 2002 is de instroom van niet-participerenden gestegen, waardoor deze groep in 2004 naar omvang de tweede categorie is geworden. Deze groep bestaat voor een kwart uit herintreders. Ook schoolverlaters die enige tijd zonder baan hebben gezeten, vallen in deze categorie. Schoolverlaters vormen naar omvang de derde categorie en deze instroom is in 2004 iets lager dan in 2002. De toegenomen werkloosheid is in 2004 zichtbaar in het aantal werklozen dat als nieuwe werknemer instroomt. In 2002 maakte deze groep nog maar 7 procent uit van de instroom, in 2004 is dat inmiddels 13 procent.

*Tabel 3.4: De instroom in 2004 (als percentage van de personeelsomvang) naar sector en grootteklasse, uitgesplitst naar categorie van herkomst (als aandeel van de totale instroom)*

	Instroom totaal	Herkomst als percentage van instroom			
		Andere baan	Werkloos	Direct uit school	Niet parti- ciperend
Totale economie	8,7	50	13	18	19
Industrie en landbouw	4,6	62	17	10	10
Bouwnijverheid	9,0	40	14	10	36
Handel, horeca en reparatie	12,8	42	11	21	26
Transport	7,6	47	22	13	18
Zakelijke dienstverlening	10,1	54	20	18	8
Zorg en welzijn	8,6	60	9	15	16
Overige dienstverlening	11,5	47	6	29	18
Overheid	5,9	70	1	11	17
Onderwijs	6,9	54	5	25	16
5–9 werknemers	11,8	46	14	18	21
10–19 werknemers	11,4	40	11	19	30
20–49 werknemers	9,0	59	12	16	13
50–99 werknemers	9,0	55	8	20	17
100–499 werknemers	7,1	56	8	16	20
500 en meer werknemers	6,9	33	40	15	12

In Tabel 3.4 is de omvang en de samenstelling van de instroom uitgesplitst naar bedrijfstak en bedrijfsgrootte. De instroom is gemeten als percentage van de personeelsomvang aan het begin van het jaar en de uitsplitsing naar instroomcategorieën is weergegeven als procentuele aandelen in de totale instroom. De instroom is als vanouds het grootst in de sector handel, horeca en reparatie. Ook in de zakelijke en overige dienstverlening was de instroom in 2004 hoog. De instroom van nieuwe werknemers is het laagst bij de overheid, in de landbouw en de industrie en in het onderwijs. Deze sectoren zijn ook de drie

sectoren met een benedengemiddelde uitstroom en kunnen gekenmerkt worden als sectoren met een lage dynamiek in het personeelsbestand. Bij de overheid is een naar verhouding groot aantal nieuwe werknemers afkomstig uit een andere werkkring. In de onderwijssector is dat aandeel juist het laagst, waar een groot aandeel schoolverlaters tegenover staat.

De instroomcijfers kunnen net als bij de uitstroom uitgesplitst worden naar enkele globale kenmerken van het personeelsbestand. Hieruit blijkt dat in bedrijven met een groot aandeel vrouwen in het personeelsbestand de instroom hoger is dan gemiddeld. De samenstelling van de instroom wijkt bij deze bedrijven ook af in de zin dat het aandeel niet-participerenden in de instroom aanmerkelijk hoger ligt en het aandeel instromers afkomstig uit een andere werkkring juist lager.

Evenals de uitstroom blijkt ook de instroom sterk samen te hangen met de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Overigens is hier – net als bij de uitstroom – niet duidelijk of de leeftijdsopbouw oorzaak dan wel gevolg is van de lagere instroom. In bedrijven met een geringe mate van externe mobiliteit neemt de gemiddelde leeftijd in de loop van de tijd ‘automatisch’ toe. Omgekeerd kan het voor een bedrijf met een gemiddeld oud personeelsbestand moeilijker zijn jong personeel aan te trekken en zijn oudere werknemers minder vaak tot mobiliteit geneigd. De instroom blijkt inderdaad lager te zijn naarmate er in een organisatie meer ouderen werken. Vooral de instroom van schoolverlaters, werklozen en baan-baanmobielen blijken minder groot te zijn bij vestigingen met relatief veel oudere werknemers.

### **3.4 Interne mobiliteit**

In de voorgaande paragrafen stond de externe mobiliteit centraal. In deze paragraaf completeren we het beeld van de dynamiek in het personeelsbestand door ook de interne mobiliteit in het verhaal te betrekken. Bij het opvullen van vrijgekomen posities binnen de organisatie is de doorstroom van personeel een belangrijk alternatief voor het werven en waar nodig om- en bijscholen van nieuw personeel. Een goed werkende interne arbeidsmarkt – met goede doorgroei- en promotiemogelijkheden – is bovendien een belangrijk instrument bij het werven van nieuw personeel en het motiveren van zittend personeel. In een minder gunstig economische klimaat verliezen deze functies een deel van hun urgentie, maar kan interne reallocatie van pas komen om ontslag van overtollig personeel te beperken. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk al werd opgemerkt, is de interne

doorstroom van personeel met gemiddeld 2,7 procent van het personeelsbestand in 2004 aanzienlijk lager dan in eerdere jaren. De lagere externe mobiliteit remt ook de behoefte aan interne mobiliteit af.

*Tabel 3.5: Interne mobiliteit in 2004 (percentage van de organisaties, en percentage van de werkgelegenheid)*

	percentage van de organisaties	percentage van de werkgelegenheid
Totale economie	17	2,7
Industrie en landbouw	21	2,9
Bouwnijverheid	7	0,8
Handel, horeca en reparatie	11	1,8
Transport	22	1,8
Zakelijke dienstverlening	19	3,8
Zorg en welzijn	23	3,2
Overige dienstverlening	18	1,7
Overheid	60	5,1
Onderwijs	21	2,2
5–9 werknemers	8	1,3
10–19 werknemers	12	1,6
20–49 werknemers	25	1,8
50–99 werknemers	38	2,1
100–499 werknemers	61	3,3
500 en meer werknemers	90	5,6

Tabel 3.5 geeft het percentage bedrijven waarin in 2004 interne mobiliteit voorkwam en de gemiddelde omvang van de doorstroom als percentage van de initiële personeelsomvang. Interne mobiliteit komt bij 60 procent van de overheidsorganisaties voor, terwijl dat gemiddeld maar geldt voor 17 procent van de bedrijven in de economie als geheel. Deels is dat te verklaren uit het feit dat de organisaties in de overheidssector vaker groot zijn, maar ook als gekeken wordt naar het percentage van de werknemers dat intern mobiel is geweest in 2004, scoort deze sector het hoogst. Op enige afstand volgt de zakelijke dienstverlening, waarin 3,8 procent van het personeel in 2004 intern is doorgestroomd. In de bouwnijverheid is de interne mobiliteit daarentegen opvallend laag. Tussen 2000 en 2002 is de interne mobiliteit gedaald van 4,5 naar 1 procent van de personeelsomvang. In 2004 is dit percentage zelfs nog iets lager geworden. Andere sectoren waarin de interne mobiliteit laag is, zijn de transportsector en de sector handel, horeca en reparatie.

Voor wat betreft de samenstelling van het personeelsbestand is er een duidelijk verband tussen opleidingsgraad en mobiliteit. Hoe groter het aandeel werknemers

met hoger beroepsonderwijs of wetenschappelijk onderwijs, hoe hoger de interne mobiliteit. De interne mobiliteit vertoont, anders dan de in- en uitstroom, geen verband met het percentage vrouwen in de organisatie.

### **3.5 Vervanging en het ontstaan en verdwijnen van banen**

De lagere instroom en in vergelijking met 1998 en 2000 nog altijd lagere uitstroom van werknemers in 2004 kunnen, tegen de achtergrond van de minder gespannen arbeidsmarkt, voor een groot deel worden teruggevoerd op een lagere omloopsnelheid van personeel. Een duidelijke aanwijzing hiervoor is de sterke afname van de baan-baanmobiliteit uit paragraaf 3.3. Dit roept de vraag op of er daarnaast eveneens sprake is van een geringere dynamiek in de werkgelegenheidsstructuur. Technologische vooruitgang kan regelmatige aanpassingen in een arbeidsorganisatie nodig maken, waarbij op één plaats in de organisatie functies verdwijnen en er elders nieuwe functies bijkomen. De conjuncturele situatie kan dit proces beïnvloeden via de investeringen in nieuwe technieken en processen. Daarnaast kan de conjuncturele situatie zelf aanleiding zijn voor het ontstaan of verdwijnen van banen. Inkrimping van het personeelsbestand kan gepaard gaan met reorganisaties en gedwongen ontslagen. Anderzijds kan in een periode van hoogconjunctuur personeelsschaarste leiden tot het opheffen van moeilijk in te vullen posities, gekoppeld aan een herverdeling van arbeidstaken.

Het OSA-Arbeidsvraagpanel bevat naast de eerder in dit hoofdstuk besproken informatie over de in- en uitstroom van werknemers ook informatie over de mate waarin organisaties opgevallen posities opnieuw opvullen. Over de laatste twee werknemers die het bedrijf in 2004 hebben verlaten, is gevraagd of deze arbeidsplaatsen opnieuw werden ingevuld en indien dat het geval was, of het hierbij interne of externe vervanging betrof. Dezelfde vragen zijn ook gesteld over de vrijgekomen functie van de laatste twee werknemers die in 2004 binnen de vestiging van positie zijn veranderd. Met behulp van deze gegevens kan bijvoorbeeld op bedrijfstakniveau een betrouwbare schatting worden gemaakt van het aantal functies dat niet wordt gecontinueerd. In combinatie met de eerder in dit hoofdstuk besproken stroomgegevens kan vervolgens worden nagegaan welk deel van de instroom en interne doorstroom van werknemers in nieuw ontstane banen terecht is gekomen.

### 3.5.1 Vervanging van de uit- en doorstroom

Zoals in paragraaf 3.1 bleek, komt de daling van de uitstroom tussen 2000 en 2004 voornamelijk voor rekening van het kleinere aantal vrijwillige ontslagen. De uitstroom in de categorieën waarvoor het initiatief meer bij de bedrijven en instellingen zelf ligt, is in de periode 2000-2004 juist toegenomen. Het valt daarom te verwachten dat de door uitstroom of interne doorstroom opengevallen posities in 2004 minder vaak worden opgevuld dan in 1998 en 2000. Tabel 3.6 laat zien dat deze verwachting juist is. Sterker nog: het vervangingspercentage was in 2004 lager dan in alle eerdere jaren. Dat geldt zowel voor de vervanging van de uitstroom, als van de door interne doorstroom vrijgekomen posities.

*Tabel 3.6: Vervanging van opengevallen arbeidsplaatsen in 1994 - 2004 en het aandeel daarbinnen van interne vervanging (als percentage van de vrijgekomen arbeidsplaatsen, respectievelijk van de vervanging)*

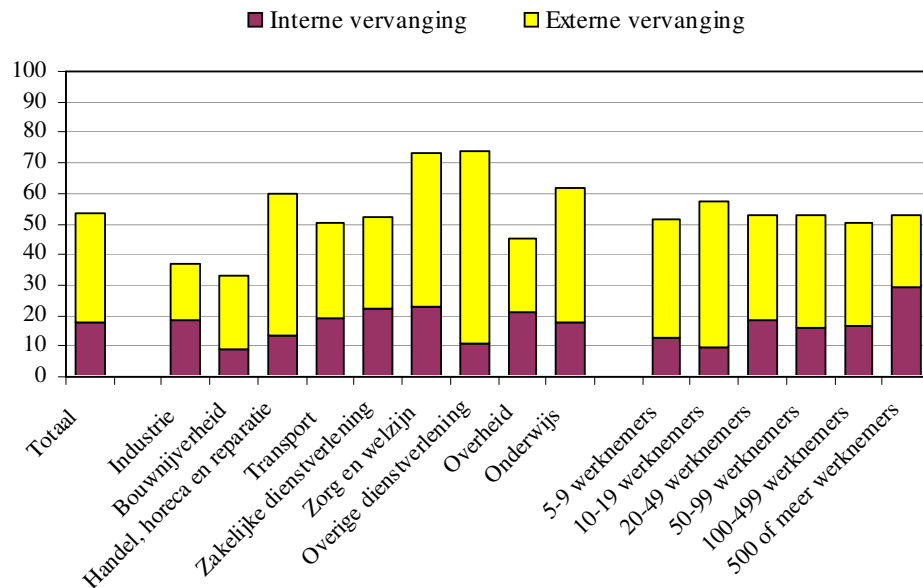
	Opvulling van opengevallen arbeidsplaatsen (%)					
	Totaal	Als gevolg van uitstroom		Als gevolg van doorstroom		
		daarvan intern (%)	daarvan intern (%)	daarvan intern (%)	daarvan intern (%)	
1994	71	56	67	50	81	71
1996	75	34	74	25	77	57
1998	82	31	81	24	83	55
2000	84	37	83	27	89	59
2002	71	38	69	27	80	72
2004	53	33	52	25	59	65

Of de vervanging intern plaatsvindt of door het aantrekken van nieuw personeel blijkt minder gevoelig voor conjuncturele ontwikkelingen. Interne vervanging komt duidelijk vaker voor bij banen die door interne mobiliteit vrijkomen dan bij door de uitstroom openvallende banen. Dit kan als reden hebben dat bij interne mobiliteit vaak sprake zal zijn van een aantal op elkaar afgestemde doorstroombewegingen. Van de functies die in 2004 door interne doorstroom van personeel vrijkwamen, is 52 procent intern opgevuld (even vaak als in 2000), is voor 41 procent geen nieuwe invulling gezocht (was 11 procent in 2000 en 20 procent in 2002) en is voor de resterende 21 procent nieuw personeel in dienst gekomen (was nog 37 procent in 2000).

Bij de door uitstroom vrijgekomen plaatsen is in 2004 zowel de externe als de interne vervanging lager dan in 2000 en 2002. Van de door uitstroom van werknemers vrijgekomen banen is in 2004 slechts 13 procent intern opgevuld

(was nog 22 procent in 2000 en 18 procent in 2002), voor 39 procent werd nieuw personeel aangetrokken (was nog 60 procent in 2000 en 50 procent in 2002) en de resterende 48 procent werd opgeheven (tegen 17 procent in 2000 en 31 procent in 2002).

*Figuur 3.5: Interne en externe vervanging, naar sector en bedrijfsgrootte (percentage van door uit- en doorstroom opengevallen posities)*



Figuur 3.5 laat zien dat de vervangingskansen verschillen tussen sectoren en grootteklassen. Vrijgekomen banen worden het vaakst weer opgevuld in de zorgsector en de overige dienstverlening en het minst vaak in de bouwnijverheid en de industrie.

Tussen bedrijfsgrootte en vervanging is geen duidelijke samenhang zichtbaar. Wel hangt daarbinnen het aandeel interne vervanging uiteraard sterk samen met de bedrijfsgrootte. In grote bedrijven maakt de grotere interne arbeidsmarkt het eenvoudiger om voor een vrijgekomen functie een interne kandidaat te vinden. Kleine bedrijven zijn vaker op de externe arbeidsmarkt aangewezen. Deze verschillen zijn het sterkst bij het vervangen van werknemers die het bedrijf verlaten hebben. Als een werknemer intern van functie verandert, wordt deze ook in kleine bedrijven in ruim een kwart van de gevallen door een interne kandidaat opgevolgd.

### 3.5.2 Baancreatie en baanvernietiging

Het aantal in 2004 door interne en externe mobiliteit vrijgekomen banen bedraagt 13,5 procent van de initiële personeelsomvang, nagenoeg evenveel als in 2002, maar aanmerkelijk minder dan in 2000 en 1998. De vrijgekomen banen zijn bovendien, zoals we zagen, minder vaak weer opgevuld. Aangezien het opvullingspercentage sterker is gedaald dan het aantal vrijgekomen banen, zijn er in 2004 meer banen opgeheven dan in 2000 of 2002. Deze baanvernietiging kan eenvoudig berekend worden door het aantal vrijgekomen banen (als aandeel van de personeelsomvang) te vermenigvuldigen met het aandeel daarvan waarvoor geen vervanging is of wordt gezocht. Aangezien het saldo van baancreatie en baanvernietiging gelijk is aan de groei van het personeelsbestand kunnen we hieruit ook het aantal nieuw gecreëerde banen berekenen. De informatie over interne vervulling kunnen we vervolgens gebruiken om te bepalen welk deel van de nieuwe werknemers en welk deel van de intern doorstromende werknemers in nieuwe banen terecht zijn gekomen.

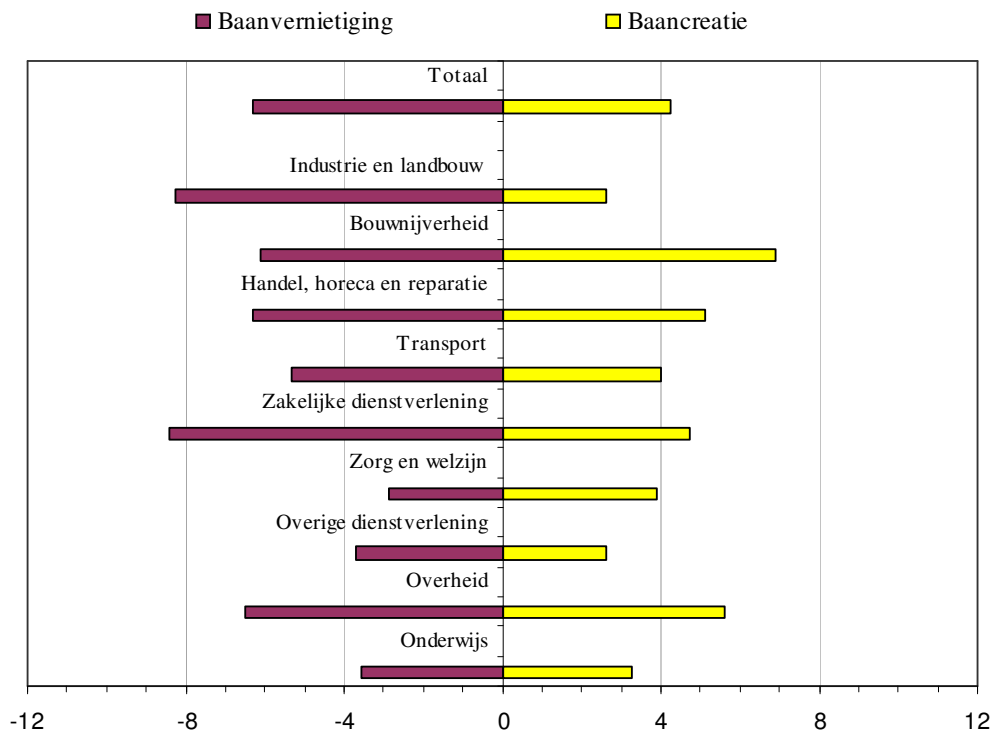
*Tabel 3.7: Baancreatie en baanvernietiging in 1994, 1996, 1998, 2000, 2002 en 2004 (aantal banen per honderd werknemers)*

	Baancreatie	Baanvernietiging
1994	3,4	3,7
1996	5,2	3,6
1998	5,6	2,9
2000	5,0	2,4
2002	5,9	3,8
2004	4,2	6,3

Zoals Tabel 3.7 laat zien, is de baanvernietiging in de periode van 1994 tot 2000 geleidelijk gedaald. Tussen 2000 en 2002 is deze trend gekeerd, resulterend in een baanvernietiging die in 2002 al hoger was dan in 1994 en in 2004, met 6,3 procent van het aantal banen hoger is dan in alle eerdere jaren. In 2002 was er bij de vestigingen die zowel aan het begin als aan het einde van 2002 minstens 5 werknemers in dienst hadden gemiddeld nog steeds sprake van een toename van de personeelsomvang. Dat impliceert dat de baancreatie tussen 2000 en 2002 nog is toegenomen. In 2004 is de personeelsomvang bij deze bedrijven echter gedaald, zodat er meer banen vernietigd zijn dan gecreëerd. In vergelijking met 2002 viel de baancreatie in 2004 daarom fors lager uit.

In Figuur 3.6 is de baancreatie en baanvernietiging in 2004 uitgesplitst naar sector en grootteklasse. In de zakelijke dienstverlening en de industrie is de baanvernietiging met ruim 8 procent het hoogst geweest. In de zorg- en welzijnssector en het onderwijs zijn verhoudingsgewijs de minste banen opgeheven.

*Figuur 3.6: Baanvernietiging en baancreatie, uitgesplitst naar bedrijfstak (per honderd werknemers)*



In het onderwijs is ook de baancreatie laag, zodat deze sector opvalt door een over-all lage dynamiek in de werkgelegenheidsstructuur. De hoogste baancreatie vond plaats in de bouwnijverheid (6,9 procent van de banen), op enige afstand gevolgd door de overheid (5,6 procent). De baancreatie was in 2004 het laagst in de industrie.

Ten slotte is nagegaan of de nieuwe banen bezet worden door intern doorgestroomde of door nieuw aangetrokken werknemers. Dit geeft een verrassend beeld: de vraag naar interne doorstroom voor het opvullen van vrijgekomen posities is nagenoeg gelijk aan het aantal intern mobiele werknemers. Per saldo wordt de doorstroom daarom vrijwel geheel gebruikt voor vervanging en worden de nieuw gecreëerde plaatsen hoofdzakelijk bezet door nieuw geworven personeel. Overigens is hiervoor maar iets minder dan de helft van de nieuwe werknemers nodig (45 procent). De andere instromers worden



binnengehaald ter vervanging van vertrokken of intern doorgestroomde werknemers.

### **3.6 Openstaande vacatures**

De ontwikkeling in het aantal vacatures vormt een graadmeter voor de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. In tijden van economische hoogconjunctuur zoeken veel werkgevers nieuw personeel om hun productie te verhogen. Daardoor ontstaan er veel vacatures. Deze uitbreidingsvacatures maken het makkelijker voor werknemers om van baan te veranderen, waardoor het aantal vervangingsvacatures ook toeneemt. De ontwikkeling in het aantal vacatures is daarmee een combinatie van de mate van krapte en van mobiliteit op de arbeidsmarkt. Om deze twee elementen van elkaar te onderscheiden wordt ook gekeken naar de duur van de periode dat vacatures openstaan en of de werkgever verwacht of ervaart dat de vacature moeilijk te vervullen is. Hoe groter het aantal vacatures dat langdurig openstaat en moeilijk vervulbaar wordt geacht, hoe groter de krapte op de arbeidsmarkt wordt verondersteld.

Zoals in paragraaf 3.5 bleek, was in 2004 het aantal vrijgekomen banen waarvoor nieuw personeel moest worden aangetrokken en het aantal nieuw ontstane banen lager dan in de voorgaande jaren. Van het aantal openstaande vacatures mag dan ook worden verwacht dat deze eveneens lager zijn. De informatie over vacatures in het OSA-Arbeidsvraagpanel heeft echter betrekking op het najaar van 2005, waardoor de vacaturecijfers in deze paragraaf al bij een gunstigere ontwikkeling van de economie horen.

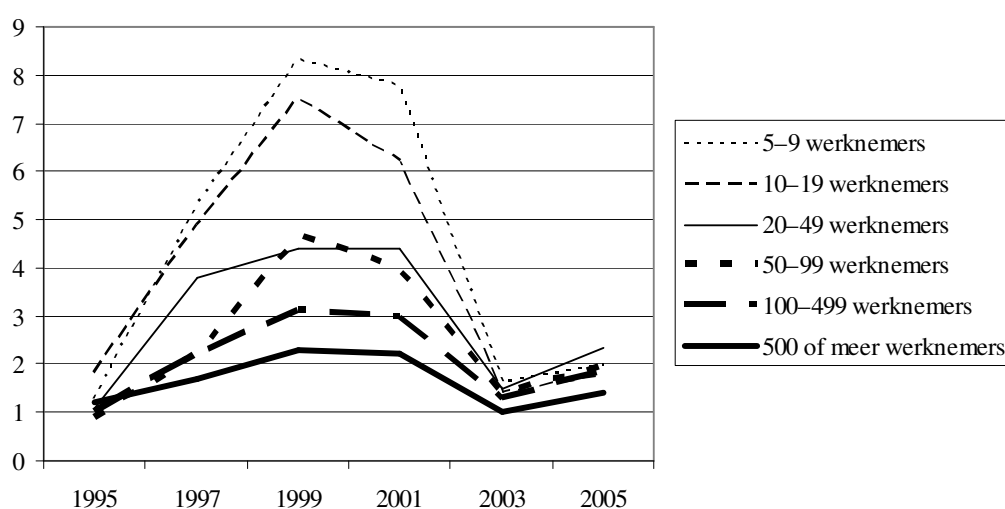
De ontwikkeling in het aantal openstaande vacatures per 100 vervulde arbeidsplaatsen, laat een sterke stijging zien tot 4,2 in de periode 1995-1999, waarna het weer afnam tot 1,3 in 2003, ongeveer het niveau van 1995 (zie Tabel 3.8). In 2005 blijkt het aantal openstaande vacatures weer licht te zijn toegenomen tot 1,9 per 100 (vervulde) banen. Deze ontwikkeling houdt gelijke tred met de conjunctuurschommeling in de Nederlandse economie en wijst voor 2005 op de invloed van de in dat jaar verbeterde economische omstandigheden en vooruitichten. Dat niet alle sectoren even conjunctuurgevoelig zijn, is ook goed te zien aan de verschillen in de ontwikkeling van de vacaturegraad voor deze sectoren. Bij de overheid, zorg en welzijn en in het onderwijs is de stijging van de vacaturegraad tijdens de periode van hoogconjunctuur duidelijk minder geweest dan in de marktsectoren en ook de stijging van de vacaturegraad tussen 2003 en 2005 is

zeer klein. In de zakelijke dienstverlening en de bouwnijverheid is de toename echter sterk. In de bouwnijverheid is de vacaturegraad nagenoeg verdrievoudigd en in de zakelijke dienstverlening bedraagt de vacaturegraad al 3,2 procent.

*Tabel 3.8: Vacaturegraad naar sector en bedrijfsgrootte, najaar 1995-2005  
(aantal vacatures als percentage van het totale aantal werknemers)*

	1995	1997	1999	2001	2003	2005
Totale economie	1,2	2,7	4,2	3,8	1,3	1,9
Industrie en landbouw	1,0	2,4	3,7	3,0	0,9	1,4
Bouwnijverheid	0,8	3,9	6,8	7,5	0,6	1,7
Handel, horeca en reparatie	1,2	3,1	6,4	4,1	1,5	2,0
Transport	1,1	4,0	4,1	3,8	1,3	1,5
Zakelijke dienstverlening	2,0	4,0	5,2	4,1	1,6	3,2
Zorg en welzijn	0,8	1,2	2,1	3,3	1,1	1,2
Overige dienstverlening	1,9	2,6	3,9	3,4	1,3	1,8
Overheid	1,6	2,7	3,5	3,2	2,5	2,5
Onderwijs	0,7	1,7	1,7	2,4	1,1	1,3
5-9 werknemers	1,3	5,3	8,3	7,8	1,6	2,0
10-19 werknemers	1,8	4,9	7,5	6,2	1,4	1,8
20-49 werknemers	1,1	3,8	4,4	4,4	1,5	2,4
50-99 werknemers	0,9	2,2	4,7	4,0	1,4	1,9
100-499 werknemers	1,0	2,2	3,1	3,0	1,3	1,9
500 en meer werknemers	1,2	1,7	2,3	2,2	1,0	1,4

*Figuur 3.7: Vacaturegraad naar omvang van de organisatie gemeten in aantal werknemers, derde kwartaal 1995-2005*



Figuur 3.7 laat zien dat de conjunctuurgevoeligheid niet alleen samenhangt met de sector, maar ook met de omvang van de organisatie: hoe kleiner het aantal werknemers, hoe sterker de vacaturegraad reageert op conjunctuurbewegingen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat kleinere bedrijven een kleinere interne arbeidsmarkt hebben, waardoor vacatures vaker extern moeten worden vervuld, of dat het hen meer tijd kost om vacatures te vervullen (schaaleffecten in werving en selectie), waardoor die langer openstaan.

#### *Lang openstaande en moeilijk vervulbare vacatures*

In de vacaturegraad ligt naast de mate van krapte ook de omvang van de mobiliteit op de arbeidsmarkt besloten. Om de mate van krapte te belichten, kijken we naar het aantal vacatures dat langdurig (langer dan 3 maanden) openstaat en het aantal dat door de werkgever moeilijk vervulbaar wordt geacht. Deze aantallen worden, net als bij de vacaturegraad, uitgedrukt als het gemiddelde aantal per 100 (vervulde) banen.

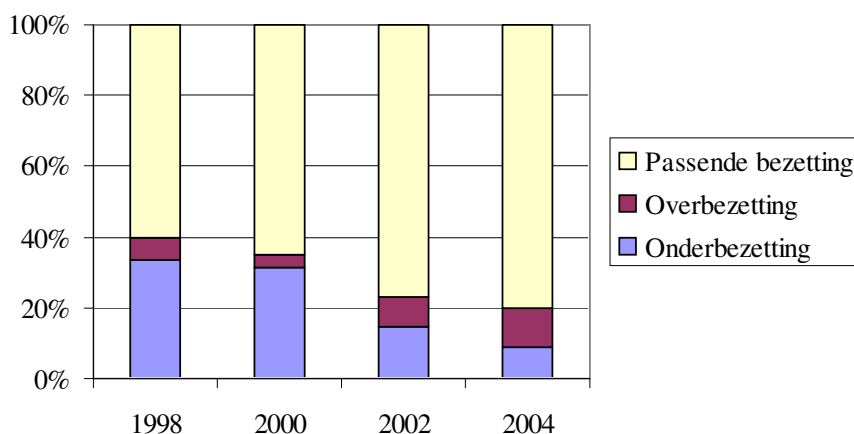
*Tabel 3.9: Aantal vacatures dat langer dan 3 maanden openstaat, en aantal moeilijk vervulbaar vacatures, per 100 vervulde banen, 1999-2005 (in %)*

	Langer dan 3 maanden open				Moeilijk vervulbaar			
	1999	2001	2003	2005	1999	2001	2003	2005
Totale economie	1,4	1,9	0,4	0,6	2,4	2,0	0,4	0,6
Industrie en landbouw	1,7	1,7	0,2	0,5	2,3	1,7	0,3	0,6
Bouwnijverheid	2,2	6,4	0,2	1,0	5,4	5,5	0,3	0,9
Handel, horeca en reparatie	2,0	1,6	0,3	0,4	3,9	2,0	0,4	0,4
Transport	1,1	1,6	0,2	0,2	2,1	2,1	0,3	0,4
Zakelijke dienstverlening	2,0	2,0	0,4	1,2	2,4	2,0	0,4	1,3
Zorg en welzijn	0,5	1,5	0,4	0,2	1,0	1,7	0,3	0,3
Overige dienstverlening	1,0	1,2	0,3	0,4	1,8	1,2	0,2	0,2
Overheid	1,4	1,5	1,3	1,1	0,9	1,2	0,4	0,7
Onderwijs	0,2	1,1	0,2	0,1	0,7	1,8	0,5	0,2
5–9 werknemers	3,7	4,0	0,5	0,5	6,3	4,9	0,8	0,5
10–19 werknemers	2,8	3,5	0,4	0,7	5,0	4,1	0,5	0,7
20–49 werknemers	1,4	2,3	0,4	0,7	2,8	2,8	0,5	0,8
50–99 werknemers	1,6	2,2	0,3	0,5	2,4	2,1	0,4	0,6
100–499 werknemers	0,9	1,3	0,3	0,6	1,6	1,2	0,2	0,6
500 en meer werknemers	0,7	1,1	0,4	0,4	0,8	0,9	0,2	0,3

De langdurig openstaande en de moeilijk vervulbare vacatures vertonen eenzelfde golfbeweging als de openstaande vacatures (zie Tabel 3.9). Waren er per 100 vervulde banen in 1999 nog 1,4 langdurig openstaande en 2,4 moeilijk vervulbare

vacatures, in 2003 waren beiden ratio's geslonken tot 0,4 en in 2005 weer opgeveerd naar 0,6. De toename van het aantal moeilijk vervulbare en langdurig openstaande vacatures tussen 2003 en 2005 houdt overigens gelijke tred met de ontwikkeling van het totale aantal openstaande vacatures. In 2003 en 2005 was iets minder dan een derde van de vacatures moeilijk vervulbaar. Dat gold in 1999 en 2001 nog voor meer dan de helft van de vacatures. In 2005 is dat in de bouwrijverheid trouwens ook al weer het geval. Daar is 55 procent van de openstaande vacatures moeilijk vervulbaar en staat 61 procent al langer dan drie maanden open.

*Figuur 3.8: Aandeel van organisaties met onderbezetting, overbezetting of passende bezetting, 1998-2004*



Wanneer werkgevers onvoldoende geschikte kandidaten kunnen vinden voor hun vacatures kan dat leiden tot onderbezetting. Onderbezetting kan echter ook andere oorzaken hebben, bijvoorbeeld bezuinigingen of een tekort aan financiële middelen die leiden tot een vacaturestop. Figuur 3.8 geeft voor 1998, 2000, 2002 en 2004 het aandeel werkgevers dat te maken heeft gehad met onderbezetting, voornamelijk wegens onvoldoende beschikbaarheid van geschikt personeel, dan wel kampte met een personeelsoverschot.

Hieruit blijkt dat in 2000 de krapte op de arbeidsmarkt bij een op de drie werkgevers tot onderbezetting heeft geleid. Dankzij de ruimere arbeidsmarkt was dat percentage in 2002 gedaald tot 15 procent en in 2004 tot 9 procent. Met de afname van het percentage bedrijven met onderbezetting gaat een toename gepaard van het aandeel bedrijven met passende bezetting. Vanaf 2000 neemt ook

het percentage bedrijven met overbezetting weer toe, van 3,6 procent in 2000 tot 10,8 procent in 2004. In 2004 waren er daardoor meer bedrijven met overbezetting dan met onderbezetting, al gold voor vier van de vijf bedrijven dat de personele bezetting passend was.

*Tabel 3.10: Aandeel organisaties met onderbezetting, overbezetting of passende bezetting in 2004*

	Onderbezetting	Overbezetting	Passende bezetting	Totaal
Totale economie	9	11	80	100
Industrie en landbouw	11	15	74	100
Bouwnijverheid	14	12	74	100
Handel, horeca en reparatie	6	11	83	100
Transport	8	9	83	100
Zakelijke dienstverlening	13	11	75	100
Zorg en welzijn	7	7	86	100
Overige dienstverlening	14	10	76	100
Overheid	21	7	72	100
Onderwijs	5	4	91	100
5-9 werknemers	8	10	82	100
10-19 werknemers	11	11	79	100
20-49 werknemers	11	11	78	100
50-99 werknemers	8	14	78	100
100-499 werknemers	11	15	74	100
500 en meer werknemers	11	17	72	100

In de bouwnijverheid kwam onderbezetting nog het meest voor (51 procent in 1998), maar bij de overheid is ook in 2004 bij 21 procent van de instellingen sprake van onderbezetting (zie Tabel 3.10).

Wanneer op de arbeidsmarkt een tekort aan personeel bestaat, kan dat een gewenste expansie van bedrijvigheid verhinderen. Zoals uit Tabel 3.11 blijkt, was dat in 2001 het geval bij 17 procent van de werkgevers. Toen had het aantal banen 1,9 procent groter kunnen zijn, indien daarvoor voldoende mensen op de arbeidsmarkt beschikbaar waren geweest. In de veel ruimere arbeidsmarkt in 2003 gaf toch nog 12 procent van de werkgevers aan dat zij meer arbeidsplaatsen hadden willen verwezenlijken, maar dat een tekort aan geschikt personeel hen daarvan weerhield. In totaal scheelde dat toen 1,1 procent banen. In 2005 zijn bij 7 procent van de werkgevers arbeidsplaatsen om genoemde reden niet tot stand gekomen en is het aantal banen daardoor 0,6 procent lager. Misgelopen werkgelegenheid door tekort aan geschikt personeel komt in alle getoonde jaren het meest voor in de

bouwnijverheid. Ook in 2005 nog bij 16 procent van de organisaties en de werkgelegenheid in die sector had bij voldoende geschikt personeel 2,1 procent hoger kunnen zijn.

*Tabel 3.11: Aandeel werkgevers waarbij in de afgelopen twee jaar arbeidsplaatsen niet tot stand zijn gekomen en aandeel arbeidsplaatsen dat niet tot stand is gekomen (in %)*

	Aandeel werkgevers			Aandeel werkgelegenheid		
	2001	2003	2005	2001	2003	2005
Totale economie	17	12	7	1,9	1,1	0,6
Industrie en landbouw	21	15	6	1,8	1,0	0,7
Bouwnijverheid	44	24	16	8,6	3,6	2,1
Handel, horeca en reparatie	11	12	6	1,2	1,3	0,5
Transport	9	10	6	0,6	0,9	0,9
Zakelijke dienstverlening	21	12	10	2,6	1,4	0,7
Zorg en welzijn	10	6	4	1,3	0,4	0,2
Overige dienstverlening	10	7	2	1,1	0,7	0,1
Overheid	6	3	4	0,4	0,2	0,0
Onderwijs	12	8	4	1,2	0,8	0,2

### 3.7 Wervingsinspanningen en -kanalen

#### *Wervingsinspanningen*

In paragraaf 3.6 zagen we dat het aandeel bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures tussen 1999 en 2003 drastisch is gedaald en in 2005 weer is opgelopen. Het is de vraag of de maatregelen die werkgevers nemen om deze vacatures toch te kunnen vullen in de ruimere arbeidsmarkt van 2003 en 2005 verschillen van de maatregelen in de krappe arbeidsmarkt van 1999. Uit Tabel 3.12 blijkt dat zowel in een krappe als in een ruime arbeidsmarkt dezelfde maatregelen het vaakst worden toegepast. Dat zijn extra wervingsinspanningen en het zelf opleiden van nieuwkomers en eigen personeel.

*Tabel 3.12: Aandeel bedrijven dat in de afgelopen twee jaar maatregelen heeft genomen bij moeilijk vervulbare vacatures, 1999-2005 (in %)*

	1999	2001	2003	2005
Extra wervingsinspanning	78	83	83	79
Opleiden van nieuwkomers	56	58	58	49
Opleiden van eigen personeel	40	38	38	43
Uitbesteden van werk	33	33	29	30
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	- <sup>1</sup>	30	20	10
Hoger salaris bieden	30	36	18	18
Arbeidstijd aanpassen	11	17	17	12
Verlaging van de eisen	18	25	16	9

<sup>1</sup> Deze maatregel is in 1999 niet in het onderzoek opgenomen.

*Tabel 3.13: Aandeel bedrijven dat in de afgelopen twee jaar maatregelen heeft genomen bij moeilijk vervulbare vacatures naar sector en grootte, 2005 (in %)*

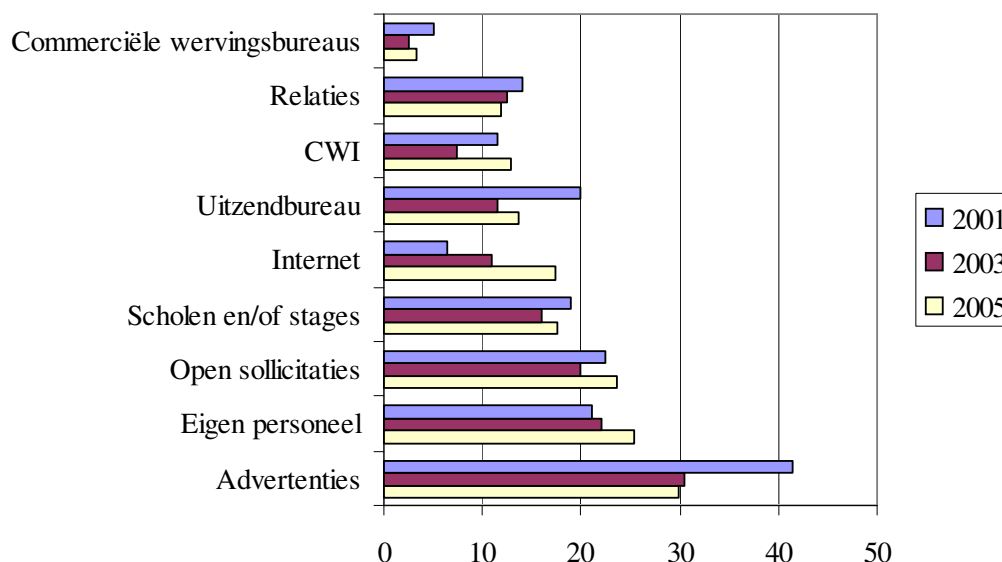
	Extra wervingsinspanning plegen of intensiever zoeken	Zelf opleiden van nieuw personeel	Zelf opleiden van zittende werknemers voor de functie	Uitbesteden van werk	Betere secundaire arbeids- voorwaarden bieden	Een hoger salaris aanbieden	De arbeidstijden aanpassen	Verlagen van de eisen
Totale economie	79	49	43	30	10	18	12	9
Industrie en landbouw	80	55	41	41	16	19	7	12
Bouwnijverheid	70	63	45	62	9	17	5	12
Handel, horeca en reparatie	74	54	42	13	5	10	12	14
Transport	64	52	36	22	15	10	10	5
Zakelijke dienstverlening	88	47	53	31	14	26	12	3
Zorg en welzijn	88	37	37	29	4	17	29	4
Overige dienstverlening	72	32	44	28	19	21	26	19
Overheid	85	31	28	35	15	26	13	2
Onderwijs	82	30	15	13	1	19	13	3
5-9 werknemers	72	55	41	27	10	20	6	16
10-19 werknemers	80	42	41	31	12	16	15	3
20-49 werknemers	80	53	37	30	7	14	17	8
50-99 werknemers	91	42	50	33	13	20	12	8
100-499 werknemers	91	41	47	32	8	24	11	9
500 en meer werknemers	95	49	58	38	23	39	17	7

Een duidelijk verschil is echter dat in een krappe arbeidsmarkt minder vaak wordt overgegaan tot het verbeteren van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden om het gewenste personeel aan te trekken dan in een ruime arbeidsmarkt. De maatregelen die werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures nemen, vertonen een aantal duidelijke verschillen tussen sectoren (zie Tabel 3.13). Zo kwam het zelf opleiden van nieuwe personeel en het uitbesteden van werk relatief vaak voor in de bouwnijverheid en scoorde het aanpassen van arbeidstijden daar relatief laag. Alleen in zorg en welzijn en de overige dienstverlening hebben werkgevers redelijk vaak de werktijden aangepast om vacatures te vervullen. Bij de overheid en de zakelijke dienstverlening werd relatief vaak een hoger salaris geboden. In de bouwnijverheid werd werk vaker uitbesteed als geschikt personeel niet te vinden was.

### *Wervingskanalen*

Bij de manier waarop werkgevers naar nieuw personeel zoeken, neemt het internet een steeds belangrijkere rol in. Vooralsnog blijven traditionelere kanalen als wervingsadvertenties, informatie via het eigen personeel, open sollicitaties en stages belangrijker.

*Figuur 3.9: Aandeel werkgevers met nieuw personeel, dat frequent gebruik maakt van het wervingskanaal, 2001, 2003 en 2005*



Onder de meest gebruikte wervingskanalen moesten advertenties en uitzendbureaus tussen 2001 en 2005 het meeste terrein prijsgeven (zie Figuur 3.9).



Werving via internet, via open sollicitaties en via het eigen personeel zijn de kanalen die in 2005 door meer werkgevers frequent werden gebruikt dan in 2001.

*Tabel 3.14: Aandeel werkgevers met nieuw personeel, dat frequent gebruik maakt van het wervingskanaal, 2005 (in %)*

	Advertenties	Open sollicitaties	Eigen personeel	Relaties	CWI	Scholen en/of stages	Uitzendbureau	Commercieel bureau	Internet
Totale economie	30	24	25	12	13	18	14	3	17
Industrie en landbouw	28	15	15	10	13	14	33	5	9
Bouwnijverheid	23	18	26	9	12	27	19	6	8
Handel, horeca en reparatie	26	28	24	12	17	20	9	3	15
Transport	24	26	23	12	7	7	24	2	14
Zakelijke dienstverlening	35	18	23	11	9	14	14	6	26
Zorg en welzijn	31	36	34	10	14	21	5	0	22
Overige dienstverlening	36	24	27	15	12	16	12	1	17
Overheid	59	15	50	10	12	10	23	4	37
Onderwijs	36	19	35	18	3	20	6	2	18
5-9 werknemers	24	19	20	13	13	15	8	1	13
10-19 werknemers	28	24	26	12	13	20	11	2	13
20-49 werknemers	34	27	29	10	12	17	16	3	15
50-99 werknemers	39	29	29	10	14	18	26	10	33
100-499 werknemers	44	30	35	15	14	24	33	9	37
500 en meer werknemers	56	45	59	19	13	36	28	11	50

Grote bedrijven geven vaker aan dat een kanaal frequent gebruikt wordt dan jongere. Dit heeft alles te maken met de schaal waarop een organisatie personeel werft. Het gebruik van de kanalen loopt op met de omvang van de organisatie. Opvallend is dat het verband met de omvang van het bedrijf het sterkst is voor het gebruik van internet als wervingskanaal. Tabel 3.14 laat ook zien dat er in dit opzicht flinke verschillen bestaan tussen de sectoren. Zo wordt internet vooral gebruikt in sectoren waar een groot aandeel van de werknemers geregeld van computers gebruik maakt, zoals de zakelijke dienstverlening en de overheid, en minder in branches waar dat veel minder het geval is, zoals de bouw. De overheid is ook de sector die het vaakst van advertenties gebruik maakt.

### 3.8 Conclusies

In 2003 en 2004 is het aantal banen voor het eerst sinds jaren gedaald. Het sterkst in 2004 met een gemiddelde inkrimping van het personeelsbestand met 2,1 procent. De personeelsstromen waarvan deze daling van de werkgelegenheid het resultaat is, zijn zelf vele malen groter. Zo bedroeg de uitstroom van werknemers vanuit de vestigingen in het OSA-Arbeidsvraagpanel in 2004 gemiddeld 10,8 procent en de instroom 8,7 procent van de personeelsomvang. Ten opzichte van 2002 is de uitstroom met een half procentpunt toegenomen, van 10,3 naar 10,8 procent, terwijl de instroom sterk daalde van 12,4 naar 8,7 procent. De personeels-groei met 2,1 procent in 2002 is daarmee omgeslagen in een even grote personeelsafname in 2004. Het aantal werknemers dat in 2004 binnen een vestiging van baan veranderde, de interne mobiliteit, bedroeg in 2004 2,7 procent van de personeelsomvang, het laagste niveau in het afgelopen decennium.

Binnen de uitstroom is vooral de omvang van de vrijwillige uitstroom in de periode van 2000 tot en met 2004 afgenomen. Maakte in 2000 de vrijwillige uitstroom nog 60 procent uit van de totale uitstroom, in 2004 is dat nog maar nog maar 40 procent. In dezelfde periode is de uitstroom ten gevolge van het niet verlengen van tijdelijke contracten in omvang en ook als aandeel binnen de totale uitstroom toegenomen. De uitstroom door gedwongen ontslagen is tussen 2000 en 2004 verdrievoudigd: van 6 per duizend werknemers in 2000 naar 18 in 2004. De uitstroom vanwege arbeidsongeschiktheid is gehalveerd, van 0,4 procent naar 0,2 procent van de personeelsomvang en de uitstroom door pensionering is toegenomen van 1,0 naar 1,3 procent.

De jaren van 2001 tot en met 2004 werden gekenmerkt door een verslechtering van het economische klimaat. In 2005 heeft 13 procent van de organisaties beleid gevoerd gericht op het inkrimpen van het personeelsbestand. Dit is overigens minder dan in 2003, wat er op wijst dat in 2005 het ergste van de recessie achter de rug was. In de meeste gevallen wordt krimp in het personeelsbestand gerealiseerd op basis van het natuurlijk verloop of door een vacaturestop. Het niet verlengen van tijdelijke contracten is tussen 2003 en 2005 sterk toegenomen en is in 2005 de op twee na meest genoemde aanpak onder de bedrijven met inkrimpingsbeleid. Bij het uitblijven van economisch herstel en met het vooruitzicht van mogelijke afslanking van het personeelsbestand zullen bedrijven vaker gebruik zijn gaan maken van tijdelijke contracten en worden deze niet

verlengd als de personeelsomvang daadwerkelijk moet worden teruggebracht. Slechts een kwart van de organisaties die inkrimpingsbeleid voeren, gebruikt daarvoor gedwongen ontslagen.

De conjuncturele ontwikkelingen zijn niet alleen zichtbaar in de verdere daling van de instroom van nieuwe werknemers, maar ook in de samenstelling daarvan. De meeste nieuwe werknemers zijn nog steeds afkomstig vanuit een andere werkkring, maar sinds 2000 is deze stroom nieuwkomers ruim gehalveerd, van 9,3 procent van het aantal werknemers in 2000 naar 4,4 procent in 2004. In 2000 vormde dit nog ruim twee derde van de totale instroom, in 2004 nog maar iets meer dan de helft. De instroom van nieuwe werknemers vanuit werkloosheid is zowel in absolute omvang als in procentueel aandeel binnen de totale instroom toegenomen. Het aantal (her)intreders dat als nieuwe werknemer instroomt is tussen 2002 en 2004 gedaald, maar in dezelfde mate als de daling van de totale instroom.

De ongunstige conjunctuur in 2003 en 2004 is ook goed te zien bij het aantal vrijgekomen arbeidsplaatsen, door vertrek van werknemers of door interne mobiliteit, dat niet opnieuw wordt ingevuld. In 1998 en 2000 werd meer dan 80 procent van de vrijgekomen posities opnieuw ingevuld, in 2004 gold dat voor nog maar iets meer dan de helft van de vrijgekomen posities.

In de bouwnijverheid en de industrie werden vrijgekomen banen in 2004 veruit het minst vaak opgevuld. Dat betekent dat in deze sectoren in 2004 verhoudingsgewijs veel banen zijn verdwenen. Daar staat tegenover dat in de bouwnijverheid in 2004 verhoudingsgewijs de meeste nieuwe banen zijn ontstaan, terwijl de baancreatie in de industrie juist het laagste is van alle sectoren. Per saldo is het aantal banen in de bouwnijverheid daarom zelfs licht toegenomen, terwijl dat in de industrie met 5,6 procent is gedaald.

Voor de economie als geheel geldt dat de baancreatie in 2004 met 2,4 procent van het aantal banen duidelijk lager was dan in de voorafgaande jaren. De baanvernietiging lag met 6,3 procent daarentegen juist fors boven het niveau in de afgelopen 10 jaar. In vergelijking met 1998 en 2000 was de baanvernietiging in 2004 2 à 3 keer zo hoog.

Hoewel het aantal banen in 2004 is afgenomen, is op de enquêtedatum in het najaar van 2005 het aantal vacatures al weer hoger dan twee jaar eerder. De vacaturegraad – het aantal openstaande vacatures als percentage van het totale

aantal werknemers – bedroeg in 2005 1,9 procent. In 2003 was dit met 1,3 procent het laagst. In 1999, in de hoogtijdagen van de economische groei, was de vacaturegraad nog 4,2 procent en in 2001 3,8 procent. Hoewel de vacaturegraad hiervan nog maar de helft bedraagt, laat de ontwikkeling sinds 2003 zien dat de economie zich weer in gunstige zin ontwikkelt.

De toename van het aantal openstaande vacatures is het sterkst in de zakelijke dienstverlening en de bouwnijverheid. In de quataire sector is het aantal vacatures tussen 2003 en 2005 nog nauwelijks toegenomen.

Met de toename van het aantal vacatures tussen 2003 en 2005 is ook het aantal vacatures dat langer dan drie maanden openstaat en het aantal moeilijk vervulbare vacatures toegenomen. Deze stijging houdt vooralsnog gelijke tred met de toename van het totale aantal vacatures. In 2003 en 2005 was iets minder dan een derde van de vacatures moeilijk vervulbaar. Dat gold in 1999 en 2001 nog voor meer dan de helft van de vacatures. In de bouwnijverheid is dat in 2005 trouwens al weer het geval. Daar is 55 procent van de openstaande vacatures moeilijk vervulbaar en staat 61 procent al langer dan drie maanden open.

Bij de manier waarop werkgevers naar nieuw personeel zoeken, neemt het internet een steeds belangrijkere rol in. Vooralsnog blijven traditionelere kanalen als wervingsadvertenties, informatie via het eigen personeel, open sollicitaties en stages belangrijker.



## 4 Arbeidsvoorwaarden

De aandacht voor arbeidsvoorwaarden is een vast onderdeel op de overlegagenda van de sociale partners in Nederland in de afgelopen decennia. Ontwikkelingen rond arbeidsvormen en arbeidsrelaties vragen om nieuwe antwoorden op de vraag: onder welke voorwaarden zijn Nederlanders bereid arbeid te verrichten? En welke faciliteiten kunnen werkgevers hun werknemers bieden? Het kabinet geeft aan dat de participatie op de arbeidsmarkt van vrouwen en oudere werknemers omhoog moet om de sociale zekerheid te waarborgen. Dat betekent dat meer individuen actief deel zouden moeten nemen aan het arbeidsproces en over een langere periode. In de Verkenning Levensloop (SZW, 2002) is een perspectief geschetst waarin mensen hun arbeidsloopbaan tijdelijk kunnen onderbreken of op een lager pitje zetten in verband met zorgtaken, scholing of ontspanning. De overheid heeft op meerdere terreinen maatregelen getroffen om de combinatie van werk met andere levensdomeinen te faciliteren. Een van de aandachtspunten is het faciliteren van een leven lang leren, gedurende de hele arbeidsloopbaan, dus van jong tot oud. Een tweede punt is het ontlasten van huishoudens tijdens het spitsuur van het leven. Door de toename van het aantal werkende vrouwen is de vraag naar goede faciliteiten voor het combineren van werk met zorgtaken steeds belangrijker geworden. Veranderingen in arbeidsvoorwaarden doen zich ook voor op het gebied van flexibilisering van de arbeid. De noodzaak tot flexibilisering van de arbeidsmarkt in Nederland wordt aangegeven door externe en interne ontwikkelingen. Extern waar het gaat om de noodzaak om de economische concurrentie van andere landen aan te kunnen en een gezonde binnenlandse economie te waarborgen, en intern als het gaat om veranderingen in de Nederlandse samenleving. Dit hoofdstuk schetst ontwikkelingen in trends rond arbeidsvoorwaarden. De structuur van dit hoofdstuk is als volgt. Het eerste deel richt zich op het loon en de arbeidscontracten. Het brutomaandloon als primaire arbeidsvoorwaarde komt als eerste aan bod in paragraaf 4.1. Vanuit het perspectief van flexibilisering zijn alternatieve beloningsvormen soms wenselijk. De daarbij behorende flexibele beloningssystemen worden gepresenteerd in 4.2. De mogelijkheid van prestatiebeloning - zowel individueel als collectief - komen hierbij aan de orde. Vervolgens maken wij de overstap naar tijdelijk en flexibele arbeidscontracten in paragraaf 4.3. Het tweede deel van dit hoofdstuk richt zich op arbeidsvoorwaarden over de levensloop. Hierbij komt in paragraaf 4.4 eerst de mogelijkheid aan bod voor werknemers om te kiezen voor arbeidsvoorwaarden. In 4.5 worden de mogelijkheden rond het combineren van arbeid en zorg belicht.

Paragraaf 4.6 bevat een uiteenzetting van faciliteiten voor de oudere werknemer. In 4.7 worden de belangrijkste conclusies samengevat.

#### 4.1 Het brutomaandloon

Het brutomaandloon per voltijdwerknemer is een belangrijk aspect van de beloningsstructuur van arbeidsorganisaties. Het brutoloon wordt gedefinieerd als het loon dat door werkgevers periodiek aan werknemers betaald wordt inclusief de af te dragen loonbelasting en werknemerspremies. Het is exclusief de werkgeverspremies, vakantietoeslag, eindejaarsuitkering of dergelijke bijzondere bezoldigingen. De meest gebruikelijke termijn voor het uitbetalen van loon in Nederland is per kalendermaand. Voor organisaties in het OSA vraagpaneel waarbij de salarissen per vier weken of andere periodes uitbetaald worden, zijn de lonen omgerekend naar maandsalarissen. Gevraagd is aan werkgevers naar het aantal werknemers per loonklasse op 1 januari 2005 binnen de organisatie.

*Tabel 4.1: Werknemers per loonklasse naar sector en grootteklasse, en mediaan brutomaandloon op 1 januari 2005, met verandering ten opzichte van 2003 (in %)*

	< € 1401	€ 1401- 1700	€ 1701- 2100	€ 2101- 2700	€ 2701- 4000	> € 4001	mediaan	verschil 2003
Totale economie	13	12	21	25	19	9	2191	4
Industrie en landbouw	6	12	30	28	17	7	2144	5
Bouwnijverheid	5	8	20	38	18	11	2377	1
Handel, horeca en reparatie	32	18	17	18	10	4	1705	2
Transport	7	18	37	20	12	5	1962	-3
Zakelijke dienstverlening	7	9	16	27	23	18	2518	2
Zorg en welzijn	8	12	21	32	22	5	2268	10
Overige dienstverlening	14	15	20	20	22	9	2125	2
Overheid	1	6	17	31	33	12	2601	2
Onderwijs	6	7	12	26	37	12	2674	-5
5-9 werknemers	25	18	19	20	13	5	1850	0
10-19 werknemers	19	14	21	25	15	6	2033	0
20-49 werknemers	11	15	19	26	19	9	2203	2
50-99 werknemers	14	9	21	25	20	10	2232	6
100-499 werknemers	5	11	21	27	23	12	2367	11
500 en meer werknemers	6	10	26	25	23	9	2291	-1

Brutomaandlonen zijn geregistreerd op basis van een voltijdaanstelling, en dit laatste wordt vaak aangeduid met de afkorting fte (fulltime equivalenten). Ook

voor werknemers met een deeltijdaanstelling wordt het brutomaandloon op basis van een voltijdaanstelling bepaald.

De groei in het gemiddelde brutomaandloon gedurende de periode 2003-2005 bedraagt gemiddeld 4 procent. Dit gemiddelde is gebaseerd op positieve groeicijfers. De grootste groei is in de sector zorg en welzijn met maar liefst 10 procent groei ten opzichte van twee jaar terug (waar toen ook een groei van 7,5% was). Naar grootteklasse laten de middelgrote bedrijven groei zien, met een uitschieter van 11 procent bij organisaties met 100-499 werknemers. Negatieve groeicijfers zijn te vinden bij de sector onderwijs en de transportsector met een negatieve groei (-5 en -3). Bij bedrijven met 500 en meer werknemers is de groei licht negatief. Twee jaar terug waren alle groeicijfers van het brutomaandloon positief met een gemiddelde groei over alle sectoren van 7,5 procent.

## **4.2 Prestatiebeloning**

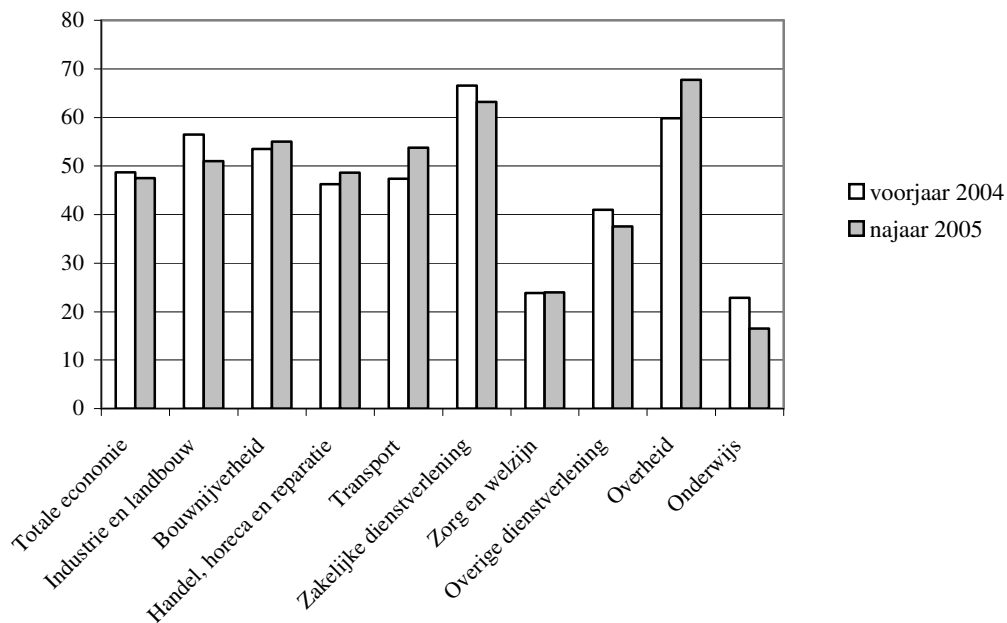
In Nederland ligt de structuur van beloning voor een groot deel vast in collectieve arbeidsovereenkomsten (waaronder ongeveer tachtig procent van de werknemers valt). Toch zijn er mogelijkheden om onderscheid te maken bij de beloning van een beter presterende afdeling, team of zelfs bij individuen. Een van die mogelijkheden is de inzet van prestatiebeloning. Hiermee kunnen werkgevers loon of een deel van het loon koppelen aan de individuele prestaties van werknemers en/of aan de prestaties van het bedrijf of bedrijfsafdeling. Figuur 4.1 geeft een overzicht van het fenomeen prestatiebeloning op de Nederlandse arbeidsmarkt in de periode 2004 tot 2005.

In minder dan twee jaar tijd is het percentage Nederlandse organisaties dat enige vorm van prestatiebeloning hanteert ongeveer gelijk gebleven. De groeiers zijn de sector transport (6%) en de overheid (8%). Afname in gebruik komt voor in de sector industrie en landbouw (-5%) en de sectoren zakelijke en overige dienstverlening (beiden -3%).

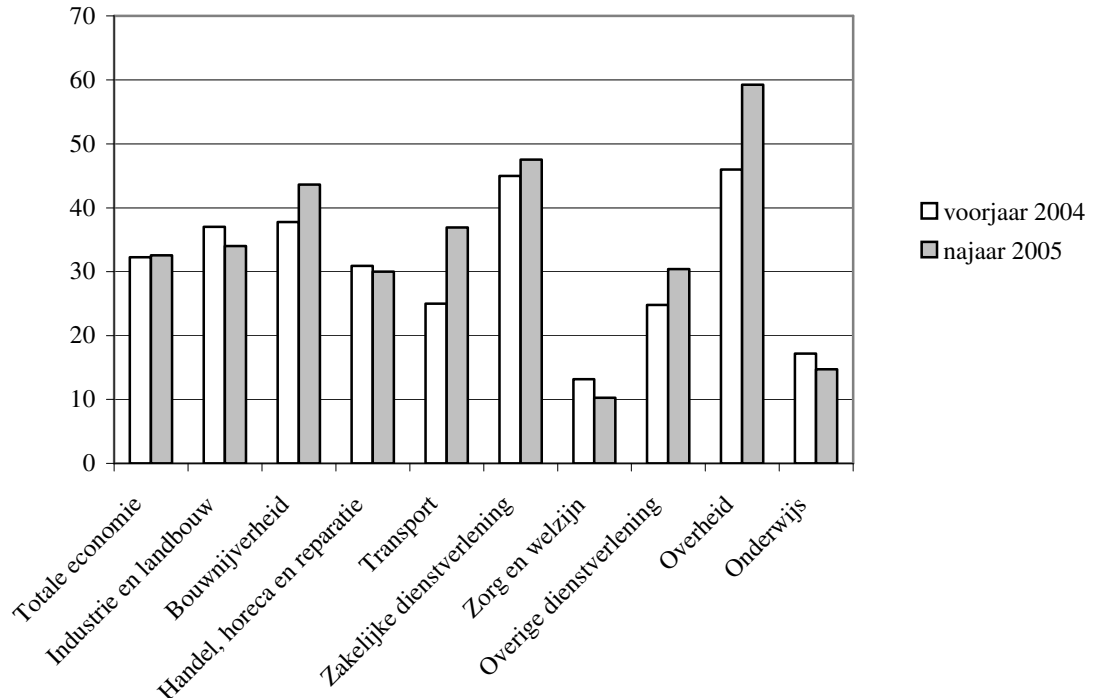
Bijna de helft van de werkgevers geeft aan prestatiebeloning te hanteren maar de wijze waarop ze dat doen is verschillend. Prestatiebeloning kan om te beginnen collectief of individueel worden toegepast.



*Figuur 4.1: Voorkomen van individuele en/of collectieve prestatiebeloning (% organisaties), naar sector, voorjaar 2004, najaar 2005*



*Figuur 4.2: Percentage organisaties met individuele prestatiebeloning najaar 2005 en voorjaar 2004*



Figuur 4.2 geeft een overzicht van het voorkomen van individuele prestatiebeloning. Van individuele prestatiebeloning is bij 33 procent van de organisaties

sprake. Dit is bijna hetzelfde percentage als in het voorjaar van 2004. Naar sector zijn er wel verschillen met de vorige peiling op te merken. De groei is duidelijk bij de overheid en de sector transport. De overheid doet, anders dan wellicht vermoed, het meest aan individuele prestatiebeloning. De sectoren zorg en welzijn en onderwijs maken het minst gebruik van individuele prestatiebeloning en dit is nog minder dan in het voorjaar 2004.

*Tabel 4.2: Individuele prestatiebeloning najaar 2005 naar functie, sector en grootteklasse (%)*

	Directie en/of top-management	Overige hoge functies	Midden- functies	Lagere functies
Totale economie	65	69	73	64
Industrie en landbouw	58	65	65	56
Bouwnijverheid	45	56	64	88
Handel, horeca en reparatie	72	69	66	55
Transport	66	68	75	69
Zakelijke dienstverlening	71	75	87	63
Zorg en welzijn	57	64	48	54
Overige dienstverlening	57	70	78	73
Overheid	77	87	94	95
Onderwijs	63	68	85	70
5-9 werknemers	60	65	76	65
10-19 werknemers	64	69	74	68
20-49 werknemers	66	69	69	59
50-99 werknemers	79	79	69	59
100-499 werknemers	82	78	74	63
500 en meer werknemers	91	83	70	58

Tabel 4.2 is een overzicht van wie binnen organisaties individuele prestatiebeloning ontvangt naar functie, sector en bedrijfsgrootte. De verdeling over functies is een interessant gegeven. De verdeling is redelijk gelijk verdeeld over de functie hoogte van laag naar directie of topmanagement. Toch pieken de middenfuncties met 73 procent het hoogste uit. Naar sector zijn de verschillen tussen lager en hogere functies ook niet zo groot. Bijna overal komen de middenfuncties als beste uit de rij met uitzondering van de sector zorg en welzijn en de sector handel, horeca en reparatie. Een groter verschil in verdeling van individuele prestatiebeloning wordt gevonden bij de grootste organisaties met 500 en meer werknemers. Daar wordt de directie individueel het best gecompenseerd voor prestaties, gevolgd door de overige hoge functies.

In Tabel 4.3 is de individuele prestatiebeloning weergegeven als percentage van het loon, alsook het criterium dat organisaties deze vorm van belonen hanteren. Gemiddeld genomen is individuele prestatiebeloning goed voor iets minder dan een additioneel twee procent van het loon. Veel variatie is er niet met het laagste percentage 1,2 en de hoogste (bij zakelijke dienstverlening) op 1,8. Individuele prestatiebeloning wordt het meest gebaseerd op de beoordeling van het functioneren door de leidinggevende. Daarnaast wordt individuele prestatiebeloning ook vaak gebruikt als bonus voor de gemaakte omzet of hoogte van de productie.

*Tabel 4.3: Individuele prestatiebeloning als percentage van het loon en het criterium waarop de beloning is gebaseerd (% organisaties), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	Beloning als percentage van het loon	Individuele omzet of productieomvang	Beoordeling van het functioneren door manager	Andere manier
Totale economie	1,6	43	63	16
Industrie en landbouw	1,5	32	70	21
Bouwnijverheid	1,7	42	67	13
Handel, horeca en reparatie	1,5	55	59	16
Transport	1,6	25	64	17
Zakelijke dienstverlening	1,8	47	59	16
Zorg en welzijn	1,2	47	55	10
Overige dienstverlening	1,7	25	67	16
Overheid	1,2	7	89	12
Onderwijs	1,2	13	80	12
5-9 werknemers	1,6	50	55	17
10-19 werknemers	1,5	36	64	18
20-49 werknemers	1,5	39	71	14
50-99 werknemers	1,6	47	65	15
100-499 werknemers	1,5	41	75	16
500 en meer werknemers	1,6	32	79	11

Tabel 4.4 presenteert een andere vorm van prestatiebeloning; prestatiebeloning met een collectief karakter. Deze vorm van prestatiebeloning wordt meer gerelateerd aan bedrijfs-, team- of afdelingsprestaties waardoor een middenweg wordt gezocht tussen competitie en solidariteit tussen werknemers. Deze vorm komt iets minder voor dan individuele prestatiebeloning in Nederland (24 procent ten opzichte van 33 procent individuele prestatiebeloning) en is iets afgenomen in de afgelopen twee jaar. Van de organisaties die voor deze vorm kiezen, doet 70 procent dat voor de organisatie als geheel. Het collectieve belonen van teams of

afdelingen komt voor in 25 procent van de organisaties die een vorm van collectieve prestatiebeloning hanteren. Naar sector is deze vorm van prestatiebeloning het meest gebruikelijk in de zakelijke dienstverlening (32%), de overheid (31%) en de transport sector (31%). Collectieve prestatiebeloning is het minst gebruikelijk in de sector onderwijs (4 procent). Het verschil met twee jaar geleden is vooral een afname in collectieve prestatiebeloning; behalve bij de overheid waar een toename van 11 procent waarneembaar is. Dit gegeven gekoppeld aan de toename van individuele prestatiebeloning bij de overheid van 13 procent schept in ieder geval het beeld dat de overheid prestatiegerichter is geworden, althans qua beloning.

*Tabel 4.4: Collectieve prestatiebeloning, het voorkomen en voor wie bestemd (als percentage) najaar 2005*

	Collectieve prestatie- beloning	Vershil met 2003	Organisatie als geheel	Bedrijfs- onderdelen	Teams en/of afdelingen
Totale economie	24	-3	70	11	25
Industrie en landbouw	29	-4	78	9	19
Bouwnijverheid	17	-6	64	10	22
Handel, horeca en reparatie	27	0	65	11	31
Transport	31	-1	79	6	14
Zakelijke dienstverlening	32	-7	74	10	22
Zorg en welzijn	16	2	77	6	19
Overige dienstverlening	14	-10	60	22	29
Overheid	31	11	51	26	54
Onderwijs	4	-3	73	17	7
5-9 werknemers	23	-2	73	5	25
10-19 werknemers	24	-4	69	9	22
20-49 werknemers	21	-8	64	20	27
50-99 werknemers	34	0	64	19	32
100-499 werknemers	31	-2	66	17	31
500 en meer werknemers	31	2	81	17	26

In Tabel 4.5 wordt weergegeven op welk percentage van het loon de collectieve prestatiebeloning is gebaseerd. De marge is net als bij individuele prestatiebeloning ook hier erg klein, variërend van 1 tot 1,5 procent van het loon. De meest genoemde reden voor het uitkeren van een collectieve prestatiebeloning is de behaalde winst (52%), gevolgd door beoordeling door superieur (34%) en de omzet of productieomvang (33%). Klein (6%), maar niet oninteressant is het

percentage dat collectieve prestatiebeloning toepast vanwege de afname in het verzuimpercentage.

*Tabel 4.5: Collectieve prestatiebeloning, welk percentage van het loon en waarop gebaseerd (% organisaties), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	Beloning in % van het loon	Beoordeling door superieur	Behaalde winst	Omzet of productie-omvang	Verzuimpercentage	Kosten van bedrijfsvoering	Andere manier
Totale economie	1,4	34	52	33	6	5	10
Industrie en landbouw	1,4	30	64	28	8	6	12
Bouwnijverheid	1,4	32	45	22	9	0	7
Handel, horeca en reparatie	1,5	36	50	43	7	8	5
Transport	1,4	23	52	16	4	7	8
Zakelijke dienstverlening	1,4	32	64	34	2	2	11
Zorg en welzijn	1,1	34	25	23	11	4	25
Overige dienstverlening	1,0	55	37	32	14	7	8
Overheid	1,2	49	7	17	4	0	28
Onderwijs	1,0	28	34	3	3	3	42
5-9 werknemers	1,4	31	50	39	6	6	8
10-19 werknemers	1,4	38	57	27	4	3	6
20-49 werknemers	1,5	40	45	33	4	2	11
50-99 werknemers	1,4	30	64	37	14	14	14
100-499 werknemers	1,2	32	57	22	9	4	15
500 en meer werknemers	1,2	34	46	22	8	9	30

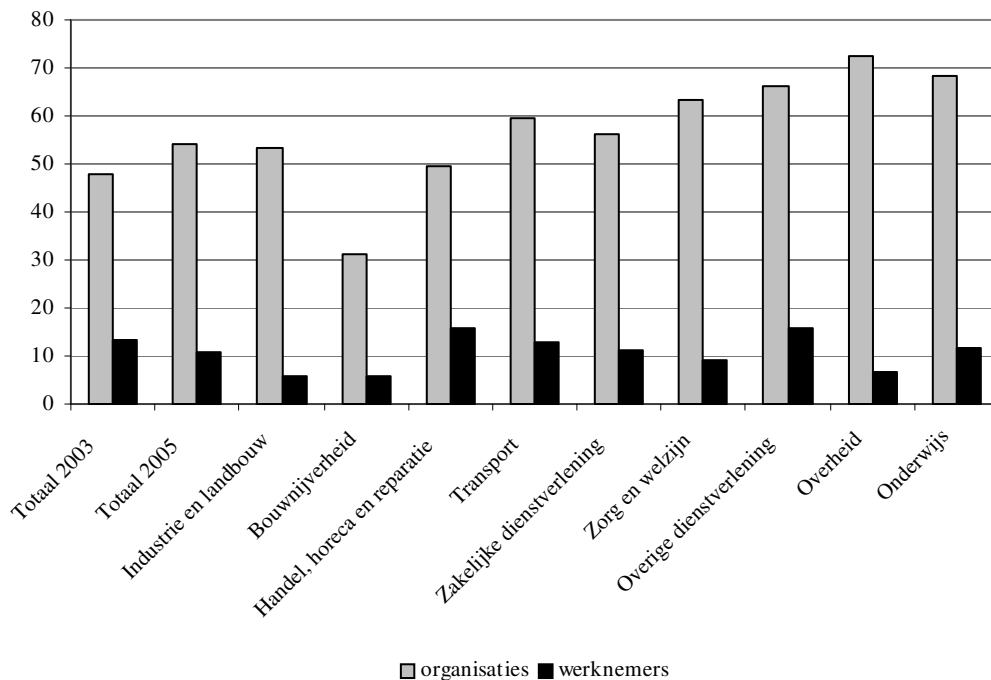
### 4.3 Tijdelijke en flexibele arbeidscontracten

Vele arbeidsrelaties beginnen met een tijdelijk karakter en komen tot stand als tijdelijk contract. Een vaste arbeidsovereenkomst of contract voor onbepaalde tijd kan namelijk een maximale proeftijd bevatten van twee maanden. Deze periode is soms te kort om kennis met elkaar te maken en wederzijds te bekijken of het werk bevalt. Daarom wordt vaak gekozen voor een contract voor een bepaalde tijd.

‘Echte’ flexibele arbeidscontracten zijn overeenkomsten die een andere doelstelling hebben, namelijk het opvangen van werkzaamheden die tijdelijk van aard zijn. Hierbij kan men denken aan het invullen van het werk van een zieke werknemer, het vervangen van een door verlof afwezige werknemer,

stageplaatsen, seizoensfluctuaties, of projectgebonden werkzaamheden. Figuur 4.3 is een overzicht van het percentage organisaties met tijdelijke werknemers en daarbinnen het percentage werknemers met tijdelijke contracten naar sector.

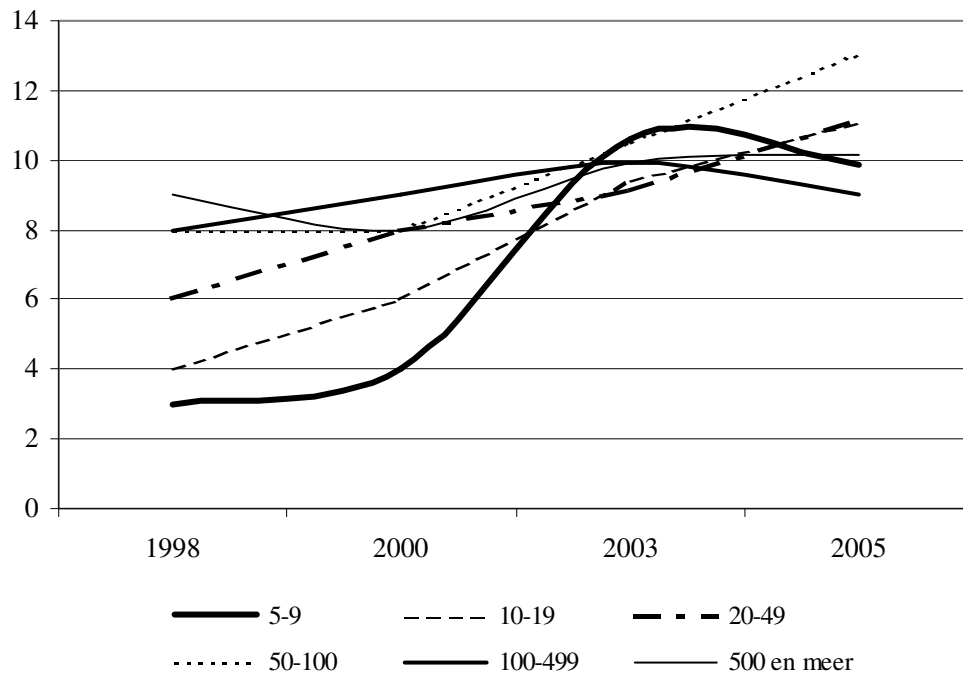
*Figuur 4.3: Organisaties met tijdelijke werknemers en percentage werknemers met tijdelijke contracten totaal voor 2003 en 2005, naar sector (in %)*



In de periode 2003 – 2005 is er een kleine groei in het gebruik van tijdelijke contracten door werkgevers van iets minder tot iets meer dan de helft van de organisaties. Het voorkomen wordt verder weergegeven als percentage werknemers binnen de organisatie met een tijdelijk contract. Hierin is een daling zichtbaar tussen 2003 en 2005. Meer bedrijven passen tijdelijke contracten toe maar voor een kleiner percentage werknemers binnen de organisatie. Over de hele economie heeft iets meer dan tien procent van de werknemers een tijdelijk contract.

Figuur 4.4 geeft een overzicht van trends in het percentage werknemers met een tijdelijk contract naar bedrijfsgrootte. De grote bedrijven blijven redelijk stabiel in het gebruik van tijdelijke contracten (tussen acht en tien procent van het personeel). Het midden- en kleinbedrijf zorgt voor een groei in het percentage werknemers met tijdelijke contracten.

*Figuur 4.4: Trends in percentage tijdelijke werknemers naar bedrijfsgrootte*



In hoeverre tijdelijke contracten werkelijk gebruikt worden om flexibiliteit te bevorderen, wordt duidelijker uit Tabel 4.6. Meer dan de helft van de tijdelijke contracten worden toegepast om de geschiktheid van het personeel te toetsen. Onzekerheid over de toekomst is de tweede belangrijkste reden die door werkgevers is opgegeven. Maar een kwart (27%) van het gebruik van tijdelijke contracten is echt te herleiden naar het bevorderen van flexibiliteit, en 41 procent als financiële onzekerheid meegerekend wordt. Dit moet gezien worden tegen de achtergrond van ongeveer tien procent van de werknemers in Nederland met tijdelijke contracten bij werkgevers. Flexibiliteit door middel van tijdelijke contracten wordt nog altijd maar mondjesmaat toegepast in het Nederlandse bedrijfsleven.

*Tabel 4.6: Belangrijkste reden voor gebruik van tijdelijke contracten (% werkgevers) najaar 2005*

	Proefperiode	Financiële onzekerheid	Vervanging personeel	Tijdelijk project/ seizoensfluctuatie	Stage	Interne flexibiliteit	Andere reden
Totale economie	54	14	5	11	3	8	5
Industrie en landbouw	60	12	2	11	3	8	3
Bouwnijverheid	57	15	0	10	12	3	2
Handel, horeca en reparatie	55	15	1	8	5	9	6
Transport	49	16	1	15	1	14	3
Zakelijke dienstverlening	66	6	3	11	0	9	4
Zorg en welzijn	33	23	20	11	4	5	4
Overige dienstverlening	42	20	4	19	4	4	8
Overheid	56	12	3	18	0	4	8
Onderwijs	53	10	17	9	1	4	7
5-9 werknemers	56	14	3	9	4	6	7
10-19 werknemers	59	15	4	11	4	5	2
20-49 werknemers	51	14	8	14	2	10	3
50-99 werknemers	51	10	7	13	3	11	6
100-499 werknemers	52	11	5	10	1	14	7
500 en meer werknemers	30	18	9	17	0	19	7

Instromers of nieuwe medewerkers binnen een organisatie worden zoals we eerder hebben gezien, vaak een contractvorm aangeboden die tijdelijk van aard is. De mogelijkheden voor werkgevers om nieuwe personeelsleden te toetsen worden daarmee verruimd. In Tabel 4.7 worden de aanstellingsvormen van nieuwe personeelsleden weergegeven, gebaseerd op de instroom van 2004. Maar 28 procent van de nieuwe werknemers heeft een vast dienstverband. Dit zijn aanstellingscontracten voor onbepaalde tijd die meestal wel een proefperiode van twee maanden bevatten. Een tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband wordt meestal voor een bepaalde termijn aangegaan met de bedoeling dat na het verstrijken van die termijn het contract voor onbepaalde tijd omgezet wordt. Bijna de helft heeft een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste baan. En nog bijna een kwart van het nieuwe personeel heeft een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vaste aanstelling.

Naar sector is de bouw het gulst met het geven van een vast dienstverband (63%). Zorg en welzijn komt op de tweede plaats met 46 procent van de nieuwe



medewerkers die meteen vast in dienst treden. Tijdelijk met uitzicht op vast wordt het meest gebruikt in de industrie en landbouw (61%). Tijdelijke contracten komen het meest voor in de zakelijke dienstverlening, overige dienstverlening en in de transport sector (30-34%).

Naar grootteklasse geven de kleine bedrijven vaker een vast dienstverband bij aanstelling. Dit komt twee keer zoveel voor als bij grotere bedrijven. Tijdelijke contracten worden het meest gebruikt door de grootste bedrijven met 500 en meer werknemers (52%).

*Tabel 4.7: Aanstellingsvorm van nieuwe medewerkers (in % instroom 2004)*

	Vast dienstverband	Tijdelijk met uitzicht op vast	Tijdelijk	Ander dienstverband
Totale economie	28	48	23	2
Industrie en landbouw	28	61	11	0
Bouwnijverheid	63	33	3	0
Handel, horeca en reparatie	24	48	25	3
Transport	21	45	33	2
Zakelijke dienstverlening	23	47	34	1
Zorg en welzijn	46	42	15	0
Overige dienstverlening	13	51	30	6
Overheid	29	50	14	6
Onderwijs	24	53	22	1
5-9 werknemers	45	44	16	2
10-19 werknemers	40	42	13	4
20-49 werknemers	20	53	26	2
50-99 werknemers	22	51	26	1
100-499 werknemers	25	55	18	1
500 en meer werknemers	18	26	52	3

#### **4.4 Arbeidsvoorwaarden in levensloopperspectief**

In het beleid van de Nederlandse overheid wordt steeds meer aandacht gericht op de individuele levensloop en de loopbaan van werknemers. Factoren als een langere levensverwachting en een lager geboortecijfer dwingen tot een andere kijk op het begrip loopbaan. De algemene conclusie is dat meer mensen moeten deelnemen aan de arbeidsmarkt en dat loopbanen van langere duur zullen zijn. Recent zijn in het OSA-vraagpanel onderwerpen rondom levensloop-

arrangementen binnen organisaties opgenomen. Specifiek hebben we het over cao's die ruimte bieden voor individuele preferenties, waarbij de werknemer bepaalde arbeidsvoorwaarden naar eigen keuze tegen elkaar uit kan ruilen. Hierdoor hebben werknemers meer mogelijkheden om hun arbeidsvoorwaarden meer op maat en naar eigen inzicht in te richten. Lang niet alle cao's laten hier ruimte voor en niet alle organisaties willen of kunnen deze ruimte invullen. Er is aan organisaties gevraagd of er een dergelijk keuzesysteem van arbeidsvoorwaarden of een à la carte cao binnen hun organisatie bestaat en op hoeveel procent van de werknemers dit van toepassing is. Tabel 4.8 geeft een overzicht van organisaties met een keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden.

*Tabel 4.8: Organisaties met keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden en aandeel werknemers met keuzemogelijkheden (in %), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	% Organisaties	% Werknemers met keuzemogelijkheden
Totale economie	23	34
Industrie en landbouw	17	22
Bouwnijverheid	19	18
Handel, horeca en reparatie	19	14
Transport	18	27
Zakelijke dienstverlening	25	37
Zorg en welzijn	48	68
Overige dienstverlening	31	30
Overheid	76	75
Onderwijs	11	20
5-9 werknemers	20	16
10-19 werknemers	19	15
20-49 werknemers	30	23
50-99 werknemers	28	23
100-499 werknemers	46	45
500 en meer werknemers	68	67

Het percentage organisaties dat een keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden aan het personeel biedt, is 23 procent. Binnen deze organisaties heeft een derde van het personeel ook de mogelijkheid om er gebruik van te maken. Per sector is de overheid de uitschieter met meer dan drie kwart van de instellingen die een dergelijk systeem biedt aan het personeel en waarbij driekwart van het personeel toegang heeft tot het systeem. Bij zorg en welzijn is dat bijna de helft van de werkgevers waarvan bijna 70 procent van de werknemers het systeem kan

gebruiken. De sector onderwijs loopt achter met maar 11 procent van de organisaties die een keuzesysteem hanteert. Naar grootteklasse geldt hoe groter de organisatie, des te groter het percentage dat een keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden hanteert, en des te beter de toegang van het personeel om gebruik te maken van het keuzesysteem van secundaire arbeidsvoorwaarden.

#### **4.5 Faciliteiten voor het combineren van arbeid en zorg**

In deze paragraaf worden de verschillende faciliteiten voor het combineren van werk en zorgtaken besproken. We beginnen met de regelingen met betrekking tot de opvang van de kinderen van werkende ouders.

##### **4.5.1 Kinderopvang**

Sinds 1 januari 2005 is de Wet kinderopvang van kracht. Deze wet regelt de kwaliteit en financiering van kinderopvang. Het uitgangspunt van de wet is dat kinderopvang een zaak is van ouders, werkgevers en overheid gezamenlijk. Ouders regelen zelf de opvang van kinderen met een kindercentrum of een gastouderbureau en betalen maandelijks de rekening. Werkgevers *mogen* belastingvrij maximaal een derde deel van de kosten van kinderopvang vergoeden maar de werkgeversbijdrage is niet verplicht.<sup>11</sup> De wet veronderstelt dat goede afspraken worden gemaakt tussen ouders en werkgevers over de werkgeversbijdrage. Vaak worden zulke afspraken in cao's of andere arbeidsvoorwaardenregelingen vastgelegd. Volgens de laatste cijfers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid maken ongeveer 300.000 kinderen gebruik van een vorm van kinderopvang in ruim 3500 kinderopvangcentra.<sup>12</sup>

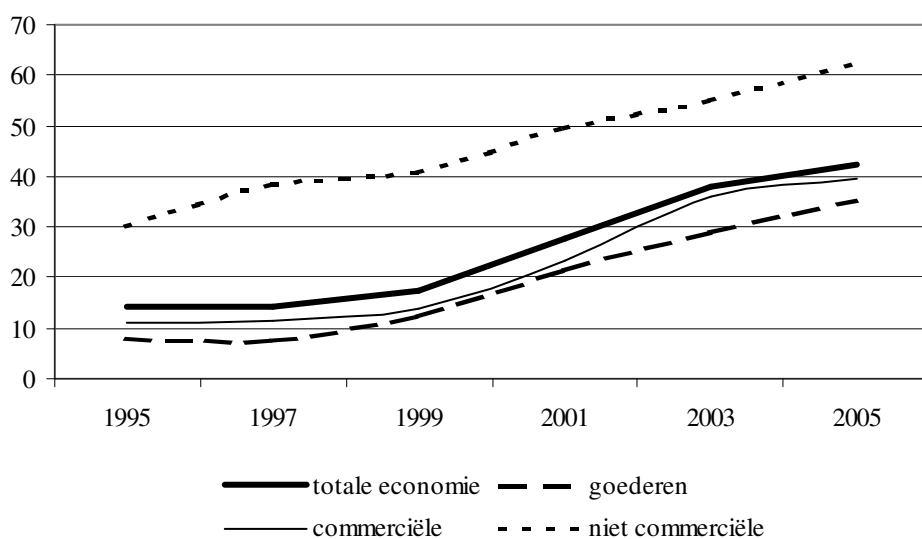
In Figuur 4.5 wordt de trend in bedrijven met faciliteiten voor kinderopvang weergegeven. De ontwikkeling in de totale economie wordt vergeleken met ontwikkelingen in drie afzonderlijke type sectoren: de goederensector, de commerciële sector en de niet commerciële sector. Door de jaren is een gestage groei waarneembaar.

---

<sup>11</sup> Vanaf 1 januari 2007 ontvangen ouders een vaste toeslag: een derde deel van de totale kosten voor de kinderopvang (verplichte werkgeversdeel) en een inkomensafhankelijke toeslag. Deze toeslagen worden door de Belastingdienst uitbetaald. Hiermee komt een einde aan de vrijwillige karakter van de werkgeversbijdrage.

<sup>12</sup> [http://home.szw.nl/navigatie/dossier/dsp\\_dossier.cfm?set\\_id=793](http://home.szw.nl/navigatie/dossier/dsp_dossier.cfm?set_id=793).

*Figuur 4.5: Ontwikkeling in organisaties met faciliteiten voor kinderopvang in de totale economie en drie typen sectoren 1995-2005 (in percentages)*



*Tabel 4.9: Bedrijven met faciliteiten voor kinderopvang naar sector, grootteklasse voorjaar 2004 en najaar 2005 (in percentages)*

	Kinderopvangregeling		Financiële tegemoetkoming	
	2004	2005	2004	2005
Totale economie	38	42	27	34
Industrie en landbouw	29	38	18	30
Bouwnijverheid	29	31	17	23
Handel, horeca en reparatie	29	37	18	27
Transport	32	29	27	22
Zakelijke dienstverlening	49	45	42	41
Zorg en welzijn	64	68	43	56
Overige dienstverlening	47	49	27	40
Overheid	89	88	64	82
Onderwijs	37	47	23	39
5-9 werknemers	25	29	17	22
10-19 werknemers	39	40	27	33
20-49 werknemers	46	60	32	46
50-99 werknemers	68	73	51	62
100-499 werknemers	76	82	56	73
500 en meer werknemers	98	92	76	81

Uit Tabel 4.9 blijkt dat meer werkgevers een kinderopvangregeling hebben dan twee jaar daarvoor en die regeling is voornamelijk ingevuld als een financiële tegemoetkoming. Wellicht door het vrijwillige karakter van de bijdrage door werkgevers, is er betrekkelijk weinig groei geweest. Het percentage werkgevers

dat een financiële tegemoetkoming voor kinderopvang geeft, is 34 procent. De overheid heeft een voorbeeldfunctie als werkgever wat duidelijk blijkt uit een totaal van 82 procent van de overheidsorganisaties die een financiële regeling voor kinderopvang hebben. De sector zorg en welzijn zit ook ruim boven de helft. De overige mogelijkheden van tegemoetkomingen van organisaties aan werknemers voor kinderopvang (niet weergegeven) zoals bedrijfsplaatsen 7%, en kinderopvangfondsen (5%), zijn afgenomen.

#### **4.5.2 Ouderschaps- en zorgverlof**

Ouderschapsverlof en zorgverlof zijn instrumenten om ouders tijdens het spitsuur van het leven te ontlasten bij het combineren van betaalde arbeid en zorgtaken. Beide soorten van verlof zijn in principe onbetaald. Er is wel onderscheid tussen kort- (wel betaald) en langdurig zorgverlof (onbetaald). In sommige sectoren hebben cao's aanvullende regelingen waarbij een percentage van het loon door de werkgever wordt doorbetaald. Het recht op ouderschapsverlof geldt als men tenminste één jaar bij zijn/haar werkgever in dienst is en een kind onder de acht jaar verzorgt. Beide ouders hebben voor elk kind recht op onbetaald ouderschapsverlof. De duur van het ouderschapsverlof is afhankelijk van het dienstverband. Normaliter is dit 13 maal de wekelijkse arbeidsduur, op te nemen gedurende 6 maanden voor ten hoogste de helft van de arbeidsduur per week. Dit komt neer op de helft van de normale arbeidsuren per week voor een half jaar. Wordt er in deeltijd gewerkt, bijvoorbeeld 24 uur per week, dan kan men een half jaar lang 12 uur per week werken

Tabel 4.10 geeft een overzicht naar de vraag naar ouderschapsverlof en het percentage werknemers dat er gebruik van heeft gemaakt over de periode 2003 – 2005. Het percentage werknemers dat ouderschapsverlof heeft gebruikt, is in 2005 met vier procent gegroeid ten opzichte van twee jaar daarvoor. Het verlies aan inkomen is een forse drempel voor het opnemen van ouderschapsverlof. Lang niet alle huishoudens kunnen een dergelijke financiële stap terug nemen. De mogelijkheid om juist dit soort vormen van onbetaald verlof te financieren is met ingang van 2006 een integraal onderdeel van de nieuwe Levenslooptregeling. De verwachting is dat er een toename zal zijn in het opnemen van verlof als men de overbruggingsfinanciering weet te realiseren.

*Tabel 4.10: Vraag naar ouderschapsverlof, en percentage werknemers dat er gebruik van heeft gemaakt, 2003 en 2005 (percentages)*

	Aangevraagd bij bedrijven		Werknemers dat ouderschapsverlof heeft gebruikt	
	2003	2005	2003	2005
Totale economie	26	28	2	6
Industrie en landbouw	25	21	1	2
Bouwnijverheid	13	16	1	4
Handel, horeca en reparatie	12	18	1	4
Transport	22	29	1	3
Zakelijke dienstverlening	33	36	2	6
Zorg en welzijn	42	44	3	4
Overige dienstverlening	27	27	2	14
Overheid	89	82	4	10
Onderwijs	60	62	3	13
5-9 werknemers	8	13	1	16
10-19 werknemers	24	24	2	9
20-49 werknemers	40	44	2	7
50-99 werknemers	68	67	2	5
100-499 werknemers	79	84	2	6
500 en meer werknemers	98	95	2	4

Tabel 4.11 presenteert cijfers uit het OSA-Arbeidsvraagpaneel omtrent de vraag naar en de honorering van kortdurend zorgverlof. Kortdurend zorgverlof is bedoeld om de noodzakelijke verzorging te geven aan een thuiswonend ziek kind, partner of zieke ouders. Voorwaarde is wel dat niemand anders de zieke op dat moment kan verzorgen. Per 12 maanden kan men maximaal tien dagen zorgverlof opnemen. De werkgever moet tijdens het verlof ten minste 70% van het salaris doorbetalen. Opname van het verlof kan door de werkgever worden geweigerd. Werkgevers melden dat de vraag om kortdurend zorgverlof net geen 20 procent bedraagt. Bij de overheid is het hoogste percentage aanvragen: 67 procent. De sector zorg en welzijn volgt met een derde (33%). De vraag stijgt met de grootte van de organisatie. Het verzoek wordt bijna altijd gehonoreerd. In de totale economie heeft 94 procent van de Nederlandse bedrijven en instellingen alle verzoeken gehonoreerd en nog eens 4 procent gedeeltelijk. Dit is kennelijk een vorm van verlof die goed te regelen is tussen werkgevers en werknemers.

*Tabel 4.11: Vraag naar en honorering van kortdurend zorgverlof (% organisaties), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	% kort zorgverlof aangevraagd	verzoek gehonoreerd		
		ja, allemaal	ja, deels	nee, geen
Totale economie	19	94	4	2
Industrie en landbouw	24	92	6	2
Bouwnijverheid	19	97	3	0
Handel, horeca en reparatie	9	91	2	7
Transport	23	88	12	-
Zakelijke dienstverlening	21	96	2	2
Zorg en welzijn	33	93	7	-
Overige dienstverlening	20	97	3	-
Overheid	67	91	9	-
Onderwijs	30	99	1	-
5-9 werknemers	7	100	-	-
10-19 werknemers	13	99	-	1
20-49 werknemers	31	93	3	4
50-99 werknemers	51	93	6	2
100-499 werknemers	74	86	13	1
500 en meer werknemers	95	81	19	0

Tabel 4.12 geeft een overzicht van langdurig zorgverlof in 2005. Werknemers die tijdelijk hulp bieden aan een partner, kind of ouder die levensbedreigend ziek zijn, komen in aanmerking voor onbetaald langdurend zorgverlof. Het kan worden opgenomen door tijdelijk in deeltijd te gaan werken, zodat een deel van het inkomen wordt behouden, of door zes aaneengesloten weken fulltime verlof op te nemen. Per jaar kan maximaal zes maal de wekelijkse arbeidsduur aan verlofuren worden opgenomen (zes weken). Deze vorm van verlof komt door zijn aard minder voor, maar ook hier is duidelijk dat een verzoek bijna altijd ingewilligd wordt, tenminste gedeeltelijk. In de toekomst kunnen werknemers hun via de levensloopregeling gespaarde brutosalaris hiervoor aanwenden.

Ruim de helft van alle organisaties heeft mogelijkheden voor het opnemen van langdurig zorgverlof met een gemiddelde van 57 procent. In de sector onderwijs heeft ruim 70 procent van de werkgevers mogelijkheden voor het opnemen van langdurig zorgverlof. Hoe groter de organisatie is, hoe groter het percentage bedrijven dat een mogelijkheid voor lang zorgverlof biedt. Verzoeken voor het opnemen van langdurig zorgverlof worden bijna altijd gehonoreerd door werkgevers; 96 procent van de verzoeken worden geheel gehonoreerd, en 3 procent van de verzoeken worden gedeeltelijk gehonoreerd. Naar sector zijn de

meeste verzoeken voor langdurig zorgverlof bij de overheid (23%). Ook bij deze vorm van verlof is het zo dat naar verhouding meer grotere organisaties aanvragen hebben dan kleinere organisaties.

*Tabel 4.12: Langdurend zorgverlof, mogelijkheid, vraag naar en honorering (% organisaties), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	mogelijkheid tot lang zorgverlof	aangevraagd bij bedrijven	verzoek gehonoreerd		
			ja, allemaal	ja, deels	nee, geen
Totale economie	57	8	96	3	1
Industrie en landbouw	53	11	99	1	-
Bouwnijverheid	51	5	100	-	-
Handel, horeca en reparatie	56	3	90	3	7
Transport	55	9	91	6	2
Zakelijke dienstverlening	53	9	100	-	-
Zorg en welzijn	69	13	99	1	-
Overige dienstverlening	55	6	84	16	-
Overheid	69	23	84	14	2
Onderwijs	71	12	98	2	-
5-9 werknemers	49	2	100	-	-
10-19 werknemers	58	4	100	-	-
20-49 werknemers	70	11	94	2	4
50-99 werknemers	61	17	100	-	-
100-499 werknemers	76	28	91	8	1
500 en meer werknemers	88	57	90	10	-

Tabel 4.13 geeft een overzicht van de organisaties met een verlofspaarregeling en het percentage werknemers binnen de organisaties dat hier gebruik van maakt. Er zijn verschillende vormen van verlofspaarregelingen. Men kan kiezen om tijd of geld opzij te zetten of zelfs voor een combinatie van de twee. Dit zijn fiscaal aantrekkelijke manieren om te sparen voor een langere, onbetaalde verlofperiode.<sup>13</sup>

Ruim een derde van de werkgevers biedt een mogelijkheid voor het sparen voor verlof. Meer instellingen van de overheid (87%) en de sector onderwijs (72%) bieden een verlofspaarregeling dan in de overige sectoren. Het gebruik van het verlofspaarsysteem is klein met maar 6 procent van de werknemers in Nederland. Dit schommelt per sector tussen de 4 en de 9 procent.



*Tabel 4.13: Organisaties met verlofspaarregeling en aandeel werknemers dat gebruik maakt van verlofspaarregeling (in %), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	% Organisaties	% Werknemers
Totale economie	35	6
Industrie en landbouw	37	9
Bouwnijverheid	28	6
Handel, horeca en reparatie	27	4
Transport	21	4
Zakelijke dienstverlening	25	7
Zorg en welzijn	58	5
Overige dienstverlening	40	8
Overheid	87	9
Onderwijs	72	6
5-9 werknemers	26	6
10-19 werknemers	38	7
20-49 werknemers	44	5
50-99 werknemers	48	5
100-499 werknemers	54	6
500 en meer werknemers	76	9

#### 4.6 Voorzieningen voor de oudere werknemer

Het vroegtijdig verlaten van de arbeidsmarkt door 50-plussers is in voorgaande jaren behoorlijk aangepakt in afspraken tussen de overheid, werkgevers en werknemersvertegenwoordigers. Allerlei vroegere regelingen betreffende prepensioen en vut zijn aangepast of afgeschaft met het oog op een hogere participatie van ouderen en een langere loopbaan. Het blijven werken is sinds 2002 ook aantrekkelijker gemaakt voor oudere werknemers door de arbeidskorting (belastingkorting) die zij genieten. De korting is hoger naarmate de leeftijd hoger is. Het belastingvoordeel voor vut- en prepensioenregelingen vervalt (in 2006) voor mensen die op 1 januari 2005 jonger zijn dan 55 jaar. Wel, zijn er allerlei overgangsregelingen die ervoor zorgen dat gemaakte (cao) afspraken worden nagekomen. Dit is vooral evident in de cijfers van de overheid en bij de sector onderwijs. In Tabel 4.14 is weergegeven hoe wijdverbreid vut- en prepensioneringsregelingen inclusief deze overgangsregelingen zijn.

<sup>13</sup> De verlofspaarregeling is opgegaan in de nieuwe levensloopregeling. Sinds 1 januari 2006 kan niet meer in de oude verlofspaarregeling worden gespaard, alleen nog in de levensloopregeling. Deze cijfers gaan over de periode voor de invoering van de levensloopregeling.

*Tabel 4.14: Organisaties met vut- of prepensioenregeling en type van de regeling (in %), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	VUT of pre-pensioen <sup>1</sup>	Regeling: volledig stoppen voor 65ste			Regeling: gedeeltelijk stoppen voor 65ste		
		ja	nee	weet niet	ja	nee	weet niet
Totale economie	58	87	6	7	69	18	13
Industrie en landbouw	74	91	5	4	64	23	13
Bouwnijverheid	75	88	6	7	61	23	16
Handel, horeca en reparatie	49	82	8	9	65	19	15
Transport	58	90	3	7	57	29	14
Zakelijke dienstverlening	39	85	9	6	74	15	12
Zorg en welzijn	64	81	6	13	81	6	13
Overige dienstverlening	62	89	8	4	68	20	12
Overheid	94	100	0	0	87	12	1
Onderwijs	84	95	3	1	80	12	8
5-9 werknemers	44	83	8	10	63	19	19
10-19 werknemers	64	85	6	10	60	22	18
20-49 werknemers	72	90	6	5	77	16	7
50-99 werknemers	79	93	6	1	84	13	3
100-499 werknemers	86	98	1	0	82	15	3
500 en meer werknemers	95	98	2	1	83	15	3

<sup>1</sup> Letterlijke tekst van de vraagstelling: Regeling voor vervroegde uittreding of vervroegd pensioen

Tabel 4.14 geeft duidelijk weer dat meer dan de helft van de organisaties in het najaar 2005 nog altijd een vut- of prepensioenregeling heeft. Het leeuwendeel van die regelingen omvat mogelijkheden om volledig te stoppen met werken (87%). Overigens zijn door de veranderde fiscale regelgeving per 1 januari 2006 de vut-regelingen minder aantrekkelijk geworden. Daardoor zal het aantal bedrijven met vut-regelingen, behoudens overgangsregelingen voor werknemers van 56 jaar en ouder, sindsdien aanzienlijk lager uitvallen. Gedeeltelijk stoppen met werken, dat wil zeggen een urenvermindering, voor het 65e jaar is beter in de lijn van langere loopbanen. Daarvan heeft bijna 70 procent van de organisaties een regeling.

Naar sector gaf de overheid in het najaar van 2005 een weinig verheffend voorbeeld, zeker gezien het overheidsbeleid inzake langer doorwerken. Meer dan 90 procent van de organisaties in deze sector had toen nog een vut- of prepensioenregeling, allemaal met de mogelijkheid om *volledig* met het werk op te houden. De sector onderwijs nam de tweede plaats in met 84 procent van de organisaties met een vut- of prepensioenregeling waarbij 95 procent de mogelijkheid biedt om volledig te stoppen met werken. Deze cijfers geven een

globaal beeld met regelingen voor het 65e levensjaar. De volgende tabel gaat dieper in op de gegevens.

*Tabel 4.15: Leeftijd waarop werknemers kunnen stoppen met werken (in %), naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

	Volledig stoppen mogelijk				Gedeeltelijk stoppen mogelijk			
	vóór 60ste	60 of 61 jaar	62 jaar	63 of 64 jaar	vóór 60ste	60 of 61 jaar	62 jaar	63 of 64 jaar
Totale economie	16	31	45	8	41	33	23	3
Industrie en landbouw	5	37	50	8	25	46	27	3
Bouwnijverheid	25	32	37	7	46	32	20	2
Handel, horeca en reparatie	16	25	45	13	29	39	28	4
Transport	14	33	48	5	26	49	22	3
Zakelijke dienstverlening	19	26	50	6	46	27	21	6
Zorg en welzijn	15	54	27	3	55	33	10	3
Overige dienstverlening	15	22	61	2	38	24	38	
Overheid	50	21	27	2	81	7	9	2
Onderwijs	12	34	50	5	60	20	17	3
5-9 werknemers	21	21	51	7	34	29	33	4
10-19 werknemers	10	28	47	14	30	35	29	7
20-49 werknemers	12	38	44	6	49	36	13	2
50-99 werknemers	18	43	37	2	45	41	12	2
100-499 werknemers	20	44	33	3	58	29	12	1
500 en meer werknemers	21	46	29	4	63	22	14	1

In Tabel 4.15 wordt gedetailleerder weergegeven hoe de regelingen om te stoppen voor het 65e levensjaar in elkaar steken. We bespreken eerst de mogelijkheden betreffende het volledig stoppen met werken. Voor het 60e levensjaar biedt 16 procent van de organisaties dergelijke mogelijkheden. Dit lijkt enigszins mee te vallen maar de verschillen zijn groot als we naar sector kijken. Bij de overheid heeft de helft van de organisaties deze mogelijkheid. Dit heeft met de overgangsregeling te maken, bij de jongere cohorten werkzaam bij de overheid is deze mogelijk er niet meer. Overigens is de mogelijkheid gekoppeld aan dermate lage pensioenuitkeringen, dat deze voor velen niet echt een reële optie. Op de tweede plaats, is de bouw (waar zwaar lichamelijk arbeid wordt verricht) met een kwart van de werkgevers in deze sector die een arbeidsmarktexit voor de 60e verjaardag mogelijk maakt. De overige sectoren variëren tussen 19 procent (zakelijke dienstverlening) met als hekkensluiter industrie en landbouw (op 5 procent).

De mogelijkheden om volledig te stoppen met werken springt naar 31 procent vanaf de 60e of 61e verjaardag. En bij het 62e levensjaar is dit al op 45 procent gemiddeld. Stoppen met 63 of 64 jaar komt minder voor.

Gedeeltelijk stoppen met werken voor de leeftijd van 60 jaar is al bij 41 procent van de organisaties een mogelijkheid. Dit houdt een arbeidsduurvermindering in (men gaat in deeltijd werken). Hierdoor kunnen oudere werknemers het wat rustiger aan doen maar toch actief blijven op de arbeidsmarkt. De sector industrie en landbouw heeft duidelijk voor deze strategie gekozen. Bij de overheid biedt liefst 81 procent van de organisaties deze mogelijkheid aan.

#### **4.7 Conclusies**

De groei in brutomaandloon gedurende de periode 2003-2005 bedraagt gemiddeld 4 procent met als uitschieter de sector zorg en welzijn met 10 procent groei ten opzichte van twee jaar terug. De sectoren onderwijs en transport laten beide een daling in het brutomaandloon zien.

Waar de lonen maar matig zijn gegroeid, blijft extra compensatie via prestatiebeloning een optie voor werkgevers. Bijna de helft van de werkgevers maakt gebruik van prestatiebeloning als extra prikkel voor werknemers. Een derde van de werkgevers hanteert individuele prestatiebeloning en een kwart maakt gebruik van een of andere vorm van collectieve prestatiebeloning. Prestatiebeloning wordt toegepast op alle functieniveaus, maar bij grotere bedrijven is vooral individuele prestatiebeloning scheefverdeeld, waarbij directie en/of topmanagement naar verhouding vaker beloond wordt dan midden- of lagere functies. De groeiers in gebruik van prestatiebeloning zijn de overheid (met 8%) en de sector transport (6%).

De flexibiliteit van arbeid wordt maar mondjesmaat gecreëerd door flexibele arbeidscontracten. Ongeveer tien procent van de werknemers in Nederland heeft een tijdelijk contract. Maar een kwart van het gebruik van tijdelijke contracten is echt te herleiden naar het bevorderen van flexibiliteit. Het leeuwendeel wordt gebruikt om de geschiktheid van nieuw personeel te toetsen.

Waar de keuzebiografie van de levensloop een gemeengoed aan het worden is, is een keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden nog maar bij een kwart van de organisaties aanwezig. En bij deze organisaties heeft maar een derde van de

werknemers toegang tot deze keuzemogelijkheid. De individualisering van de arbeidsvoorwaarden is nog ver te zoeken. De sector onderwijs ligt het verst achter met maar 11 procent van de instellingen dat een keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden aan het personeel biedt, waarbij maar 20 procent van het personeel werkelijk gebruik kan maken van het aanbod.

Bij de levensloop horen zorgtaken, en wanneer men arbeid en zorg wil combineren, zullen die zorgtaken op de een of andere manier gecombineerd worden met deelname aan het arbeidsproces. Hierbij is kinderopvang van essentieel belang. Door de jaren is een gestage groei in de organisaties die faciliteiten voor kinderopvang aanbieden. Deze faciliteiten worden steeds vaker in de vorm van een financiële vergoeding aangeboden, wellicht met het oog op de invoering van de Wet kinderopvang (2005). Ouderschapsverlof, een vorm van onbetaald verlof die ook een hulpmiddel kan zijn tijdens het spitsuur van het leven, is nog altijd niet erg in trek. Nog maar een kwart van de organisaties geeft aan van werknemers een verzoek te hebben gekregen. Maar 6 procent van de werknemers heeft in 2005 gebruik gemaakt van ouderschapsverlof. Nu het levenslooparrangement is ingevoerd, kunnen werknemers sparen om die onbetaalde periode van verlof te bekostigen. De verwachting is dat vooral deze vorm van verlof zal toenemen in populariteit.

Bij de levensloop hoort ook ouder worden. Door de vergrijzing wordt de leeftijd waarbij men met pensioen kan, aangepast naar boven. Van ons allen wordt verlangd dat wij langer doorwerken. Hier is nog weinig van te zien in de cijfers rondom vut- of prepensioenregelingen bij organisaties. Maar liefst 58 procent van de organisaties geeft in het najaar van 2005 aan een vut- of prepensioenregeling te hebben. De overheid is hier het sterkst in vertegenwoordigd met 94 procent van haar instellingen. Vijftig procent van de overheidsinstellingen biedt zelfs de mogelijkheid om volledig met werk te stoppen voor het 60e levensjaar. Overigens is de fiscale behandeling van premies voor vervroegde uittreding met ingang van 1 januari 2006 veranderd, waardoor dergelijke regelingen sindsdien aanzienlijk minder aantrekkelijk zijn geworden.

## 5 Personeelsbeleid

Personeelsbeleid, of Human Resource Management (HRM) zoals we dat tegenwoordig aanduiden, is een belangrijk element in de organisatie van de vraag naar arbeid. In het OSA vraagpanel is dit element in de vragenlijst de afgelopen periode zwaarder aangezet dan vroeger.<sup>14</sup> In vergelijking tot eerdere trendrapporten is daarom dit hoofdstuk over personeelsbeleid specifiek en omvangrijker van aard.

In dit hoofdstuk komen diverse thema's aan de orde. Allereerst de plaats en positie van HRM binnen organisaties. Wie is verantwoordelijk voor HRM-beleid, en hoe wordt dit uitgevoerd? Vervolgens kijken we naar het type beleid: de toepasselijkheid van cao's, welke thema's als urgent worden gezien, en welk rapportcijfer wordt gegeven voor de kwaliteit van het personeelsbeleid. Als derde cluster wordt een aantal klassieke onderwerpen binnen HRM behandeld: met name functioneringsgesprekken, persoonlijk ontwikkelingsplan en competentie-management.<sup>15</sup> Een vierde groep van onderwerpen focust op het organisatie-element (de O-poot) van P&O: organisatiestructuur, taaksystemen, taakgebieden, hiërarchie en outsourcing. Tot slot behandelen we personeelsbeleid gericht op twee specifieke groepen werknemers: ouderen en allochtonen.

### 5.1 Plaats en positie van HRM

Personeelsbeleid is een belangrijk onderdeel binnen het totale organisatiebeleid. In de literatuur komen we velerlei voorbeelden tegen waarin duidelijk wordt gemaakt dat goed personeelsbeleid een concurrentievoordeel kan opleveren. Maar wie is verantwoordelijk voor dit personeelsbeleid en hoe is het georganiseerd?

Tabel 5.1 geeft informatie over de eerste vraag. We zien dat in bijna driekwart van de gevallen het personeelsbeleid wordt bepaald door de algemeen manager van de vestiging. De personeelsfunctionaris speelt een ondergeschikte rol. Ook geeft bijna 10 procent van de respondenten aan dat het personeelsbeleid wordt gemaakt op het hoofdkantoor, en dus niet op de vestiging zelf. Dit beeld is redelijk

---

<sup>14</sup> Een en ander heeft ook te maken met het oprichten van een departement HRM binnen OSA. Dit departement verricht contractonderzoek en advies ten behoeve van diverse opdrachtgevers.

<sup>15</sup> Beloningsthema's, werving/selectie, in/door/uitstroom en dergelijke zijn of worden behandeld in andere hoofdstukken.

consistent over de onderscheiden sectoren, zij het dat – niet toevallig – in de sector overheid dit beleid relatief vaak op het hoofdkantoor wordt bepaald. Verder zien we dat in grotere organisaties de rol van het hoofdkantoor iets groter is en daarmee de rol van de lokale algemeen manager kleiner. Ook blijkt dat de rol van de personeelsfunctionaris toeneemt naarmate de organisatie groter is. Dat laatste kan mede worden verklaard doordat grotere organisaties betere mogelijkheden kennen om de personeelsfunctie op een zelfstandige en hooggekwalificeerde wijze te bemensen. Vele kleinere organisaties kennen geen zelfstandige personeelsfunctionaris. We gaan daar verderop nader op in.

*Tabel 5.1: Verantwoordelijke voor bepalen van personeelsbeleid, naar sector en grootteklasse, najaar 2005 (in % organisaties)*

	Algemeen management van deze vestiging	Personeelsfunctionaris van deze vestiging	Hoofdkantoor	Anders
Totale economie	75	5	9	12
Industrie en landbouw	77	4	4	15
Bouwnijverheid	82	3	4	11
Handel, horeca en reparatie	74	4	8	14
Transport	74	4	12	10
Zakelijke dienstverlening	76	7	9	7
Zorg en welzijn	70	2	16	11
Overige dienstverlening	69	4	12	15
Overheid	53	4	32	11
Onderwijs	81	7	4	7
	72	4	9	15
5-9 werknemers	79	3	7	11
10-19 werknemers	78	4	9	9
20-49 werknemers	74	10	11	6
50-99 werknemers	69	11	15	5
100-499 werknemers	60	14	19	7
500 en meer werknemers	75	5	9	12

De aanwezigheid van een personeelsfunctionaris of een personeelsafdeling is ook in beeld gebracht. De resultaten hiervan zijn weergegeven in Tabel 5.2. We zien een bekend beeld. In verreweg de meeste organisaties is er geen P&O-functionaris of P&O-afdeling. Bijna 80 procent van de organisaties heeft geen zelfstandige personeelsfunctie. Binnen de onderscheiden sectoren is dit beeld het sterkst bij handel, horeca en reparatie waar bijna 9 van de 10 organisaties geen personeelsfunctie kennen. De overheid kent - wederom niet verrassend – het vaakst een eigen personeelsafdeling. Een bijzonder aspect hierbij betreft de zogenaamde één-pitters: personeelsfunctionarissen die niet zijn ondergebracht in een grotere

personeelsafdeling en er dus alleen voor staan. Het aantal één-pitters is verhoudingsgewijs het grootst bij overheid en onderwijs.

De invloed van schaaleffecten is uiteraard ook hier zichtbaar. Kleinere organisaties (tot 50 werknemers) kennen in de regel geen aparte personeelsfunctionaris.<sup>16</sup> De uit verschillende kengetallenstudies bekende norm van 1 personeelsfunctionaris op 60 tot 100 medewerkers gaat ook nu op. De aanwezigheid van een eigen personeelsafdeling is het meest frequent in grotere organisaties. Het aantal één-pitters is verhoudingsgewijs groot in de categorie tussen 50 en 100 werknemers, conform de kengetallennorm.

*Tabel 5.2: Aanwezigheid en rol van personeelsfunctionaris of -afdeling naar sector en grootteklasse, najaar 2005 (in percentages)*

	Personeelsfunctionaris of -afdeling			Rol functionaris bij bepaling beleid		
	Personeelsfunctionaris	Aparte personeelsafdeling	Geen van beide	Belangrijke rol	Beperkte rol	Geen rol
Totale economie	15	7	79	57	36	7
Industrie en landbouw	16	8	77	57	33	10
Bouwnijverheid	12	2	86	59	26	15
Handel, horeca en reparatie	7	4	89	54	42	5
Transport	22	9	69	57	24	20
Zakelijke dienstverlening	20	9	71	56	39	5
Zorg en welzijn	20	9	71	57	41	2
Overige dienstverlening	15	9	76	59	27	14
Overheid	27	39	34	65	31	5
Onderwijs	28	9	63	58	37	6
5-9 werknemers	6	1	93	56	30	13
10-19 werknemers	10	5	85	55	38	7
20-49 werknemers	25	8	67	62	29	9
50-99 werknemers	41	22	37	49	45	6
100-499 werknemers	37	47	16	60	36	4
500 en meer werknemers	19	74	7	67	30	3

Tevens is gevraagd naar de rol van de personeelsfunctionaris bij de bepaling van het strategisch beleid van de organisatie. Deze vraag is natuurlijk alleen relevant voor zover er van een dergelijke functionaris of afdeling sprake is. Zoals mocht worden verwacht, wordt deze rol in de meeste gevallen (57%) als belangrijk

<sup>16</sup> Opmerkelijk is wellicht dat in 6 procent van de organisaties tussen 5 en 9 werknemers sprake is van een aparte personeelsfunctionaris. In onze optiek kan het dan alleen gaan om een vorm van bijkomende taak voor een secretaresse of manager, en niet om een volwaardige personeelsfunctie.



gezien, ongeacht sector en grootteklasse. In circa 35 procent van de gevallen wordt deze rol als beperkt gezien.

## 5.2 Cao's, prioriteiten en kwaliteit

In deze paragraaf gaan we in op een aantal contingenties van personeelsbeleid. Is er een cao van toepassing, welke prioriteiten worden onderkend, en hoe ervaart men in het algemeen de kwaliteit van het personeelsbeleid?

### 5.2.1 Toepasselijkheid van cao's

Veel personeelsbeleid is verankerd in afspraken die door sociale partners in cao-verband zijn gemaakt. Tabel 5.3 geeft een overzicht van de resultaten. In de totale economie kent ruim 80 procent een dergelijke cao. Meestal is dat 1 cao (94%), soms meer dan één (6%).

*Tabel 5.3: Aandeel bedrijven dat een cao volgt, naar sector en grootteklasse, medio 2005 (in % organisaties)*

	% organisaties met cao	waarvan één cao	meer dan één
Totale economie	80	94	6
Industrie en landbouw	91	96	4
Bouwnijverheid	97	81	19
Handel, horeca en reparatie	84	98	2
Transport	72	91	9
Zakelijke dienstverlening	47	96	4
Zorg en welzijn	94	95	5
Overige dienstverlening	75	89	11
Overheid	92	91	9
Onderwijs	92	95	5
5-9 werknemers	76	98	2
10-19 werknemers	78	94	6
20-49 werknemers	86	91	9
50-99 werknemers	89	90	10
100-499 werknemers	87	82	18
500 en meer werknemers	96	78	22

Traditionele sectoren zoals de bouwnijverheid en zorg en welzijn kennen een hoge cao-dichtheid. Een sector als zakelijke dienstverlening scoort op dit punt duidelijk laag (47%, minder dan de helft dus), hetgeen mede verklaard kan worden door het heterogene karakter van deze sector, met vele kleine en mogelijk

ook jonge ondernemingen. Ook in de transportsector en in de overige dienstverlening kent minder dan driekwart van de bedrijven een cao. Als er een cao is, gaat het in betrekkelijk weinig gevallen om meerdere cao's. Een dubbele of meervoudige cao structuur is een kenmerk van vooral grotere organisaties, die op deze wijze een verdere differentiatie in arbeidsvoorwaarden aanbrengen tussen beroepscategorieën (bijvoorbeeld lager opgeleiden en hoger opgeleiden, productiefuncties en managementfuncties).

### **5.2.2 Prioriteiten in personeelsbeleid**

Binnen het personeelsbeleid is een groot aantal thema's of aandachtsgebieden te onderscheiden. Arbeidsomstandigheden, beoordeling, personeelsplanning, arbeidsvoorwaarden en beloning, opleiden en scholing, ziekteverzuim, medezeggenschap, loopbaanontwikkeling en mobiliteit, reïntegratie, en werving en selectie. Aan de respondenten is gevraagd welke thema's een hoge prioriteit kennen, welke een tamelijk lage prioriteit, en welke in het geheel geen prioriteit genieten. Uit deze antwoorden kan worden afgeleid waar binnen HRM de afgelopen en komende jaren meer of minder aandacht voor wordt gevraagd.

In Figuur 5.1 is voor de totale economie het beeld zichtbaar gemaakt, waarbij de thema's in aflopende prioriteit zijn gerangschikt. Duidelijk is dat arbeidsomstandigheden het hoogst scoort. Dat was ook al het geval in 2004. Mede door de introductie van WIA<sup>17</sup> en PEMBA<sup>18</sup> mag worden verwacht dat het eigen risicodragerschap van organisaties ook de komende jaren zich blijvend zal vertalen in meer aandacht voor deze materie.

Ook het beoordelen van medewerkers geniet veel prioriteit. Dat was in 2004 ook al zo. Zeker bij een toegenomen aandacht voor performance management en variabele beloning is het correct beoordelen van medewerkers een noodzakelijke voorwaarde. In diverse organisaties is dit beoordelen nog niet goed ontwikkeld: het gegeven dat men hieraan veel prioriteit besteedt is te zien als een indicatie dat er nog veel werk aan de winkel is.

Personeelsplanning stond in 2004 nog op een vierde plaats, maar is nu terug in de top 3. Het op strategische wijze anticiperen op toekomstig personeelsaanbod en personeelsvraag zal zeker in een verkrappende en vergrijzende arbeidsmarkt een groot beroep doen op de vaardigheid van organisaties (en HRM-ers) om tot een

---

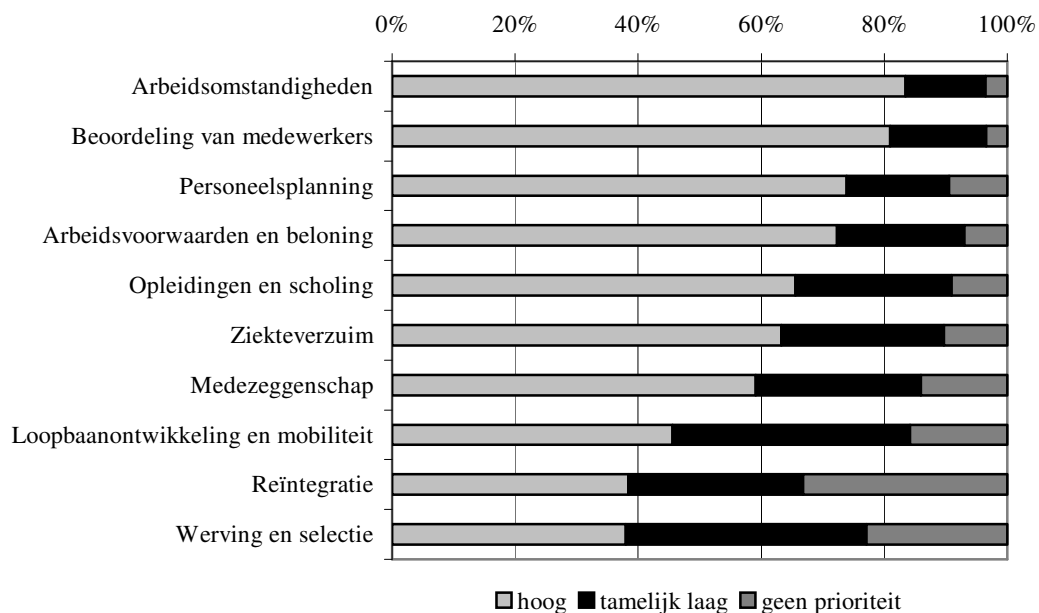
<sup>17</sup> Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

<sup>18</sup> Wet Premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen

goede matching van deze twee te komen. De verwachting is dat het daarbij in toenemende mate niet alleen gaat om kwantiteit, maar zeker ook om kwaliteit.

Arbeidsvoorwaarden en belonen is ten opzichte van 2 jaar geleden een plaatsje gezakt, maar blijft een belangrijke prioriteit. Het goed belonen van medewerkers vergt veel aandacht voor de ontwerpparameters. De verhouding tussen vast en variabel, de te onderscheiden groeilijnen, het kiezen van een goed pensioenmodel en het nadenken over de eigen aantrekkelijkheid als werkgever op een krappere arbeidsmarkt zijn hiervan enkele voorbeelden. Kostenbewust organiseren gaat daarbij hand in hand met strategisch gebruik van beloning als prikkel en incentive.

*Figuur 5.1: Prioriteit voor thema's binnen personeelsbeleid, najaar 2005*



Ook onderwerpen als opleiden en scholing (65%), ziekteverzuim (63%) en medezeggenschap (59%) worden door de meeste organisaties als prioriteit aangemerkt.<sup>19</sup> Loopbaanontwikkeling en mobiliteit, reïntegratie, en werving en selectie zijn beduidend minder hoog geprioriteerd. Dat laatste moet vooral worden gezien in de context van het moment van bevragen (najaar 2005) toen er nog geen sprake was van significant economisch herstel. Momenteel (voorjaar 2007) is de aandacht van organisaties voor het binden en boeien van medewerkers volgens

<sup>19</sup> Overigens zou men kunnen stellen dat het risico bestaat dat wanneer er sprake is van dermate veel prioriteiten, dit ook kan wijzen op het probleem dat men onvoldoende scherp keuze kan maken in de prioriteitsstelling als zodanig. Maar dit terzijde.

veel vaktijdschriften duidelijk gestegen. Uiteraard is ook een uitsplitsing gemaakt van deze prioriteitstelling per sector en grootteklasse. Uit oogpunt van overzichtelijkheid presenteren we alleen het aandeel werkgevers dat aangeeft dat een bepaald thema een hoge of zeer hoge prioriteit heeft (zie Tabel 5.4).

In de meeste sectoren blijft arbeidsomstandigheden het hoogst scoren, behalve in de zakelijke dienstverlening, de overige dienstverlening en de overheid. In die drie sectoren staat beoordelen van medewerkers bovenaan.

Verder zien we weinig grote verschillen tussen de sectoren:

- Landbouw, bouwnijverheid, handel, horeca en reparatie, transport, overige dienstverlening volgen min of meer het landelijke beeld.
- De zakelijke dienstverlening legt duidelijk meer accenten op beoordeling, opleiden en scholing, en loopbaan en mobiliteit.
- In zorg en welzijn zien we verhoudingsgewijs veel aandacht voor opleiden en scholing, ziekteverzuim en medezeggenschap.
- Bij de overheid valt de grote aandacht op voor beoordeling, opleiden en scholing, loopbaan en mobiliteit, ziekteverzuim, reïntegratie, en werving en selectie.
- In het onderwijs is verhoudingsgewijs weinig prioriteit voor arbeidsvoorwaarden<sup>20</sup>, en richt men zich relatief vaker op opleiden en scholing, loopbaan en mobiliteit en reïntegratie.

Uiteraard mogen we verwachten dat er ook tussen de onderscheiden grootteklassen sprake is van verschillen in prioriteitsstelling. De volgende opmerkelijke verschillen zijn waar te nemen:

- Kleinere organisaties volgen doorgaans het landelijke beeld, waarbij opvalt dat de aandacht voor reïntegratie, ziekteverzuim en (minder gearticuleerd) werving en selectie lager is dan gemiddeld.
- Naarmate organisaties groter zijn, neemt het belang van goede personeelsplanning duidelijk toe. In het kielzog daarvan – en consistent met deze bevinding – zijn ook thema's als opleiden en scholing, loopbaan en mobiliteit, ziekteverzuim, reïntegratie en werving en selectie vaker genoemd als hoog geprioriteerd. Dit geeft aan dat personeelsvoorziening, capaciteitsbewaking, personeelsontwikkeling en beïnvloedbare kosten

---

<sup>20</sup> Het belang van arbeidsvoorwaarden is in sectoren als zorg en welzijn en met name onderwijs erg laag. Dit kan primair worden veroorzaakt doordat cao-bepalingen hierbij weinig speelruimte overlaten.

(reïntegratie, verzuim) bij grotere organisaties belangrijker worden gevonden dan in kleinere organisaties.

*Tabel 5.4: Aandeel werkgevers dat binnen het personeelsbeleid hoge of zeer hoge prioriteit stelt aan het thema, najaar 2005 (in percentages)*

	Arbeidsomstandigheden	Beoordeling van medewerkers	Personeelsplanning	Arbeidsvoorwaarden en beloning	Opleidingen en scholing	Ziekteverzuim	Medezeggenschap	Loopbaanontwikkeling en mobiliteit	Reïntegratie	Werving en selectie
Totale economie	83	81	74	72	66	63	59	46	38	38
Industrie en landbouw	88	75	65	77	58	64	57	39	35	34
Bouwnijverheid	91	77	80	72	70	69	53	41	43	37
Handel, horeca en reparatie	84	83	73	75	59	60	62	39	33	36
Transport	87	82	80	76	54	75	46	40	39	35
Zakelijke dienstverlening	78	86	74	78	70	57	50	58	37	43
Zorg en welzijn	79	76	80	62	75	71	72	50	47	37
Overige dienstverlening	82	86	75	68	67	58	59	45	35	33
Overheid	81	86	73	74	86	83	67	59	67	63
Onderwijs	80	75	76	49	88	70	68	64	56	48
5-9 werknemers	84	82	70	72	60	53	59	42	29	28
10-19 werknemers	82	78	73	71	64	63	55	43	37	36
20-49 werknemers	87	81	82	71	72	76	59	54	51	51
50-99 werknemers	82	86	84	81	81	83	59	56	57	58
100-499 werknemers	84	78	83	78	84	91	64	63	67	70
500 en meer werknemers	81	83	85	69	86	92	70	76	80	60

### 5.2.3 De algemene kwaliteit van het personeelsbeleid

Aan de respondenten is gevraagd een algemeen rapportcijfer te geven voor de door hun gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid in de organisatie. Een dergelijk rapportcijfer geeft daarmee een simpele maar ook goed vergelijkbare indicatie van deze kwaliteit. Uiteraard is dit een subjectief gegeven<sup>21</sup>, maar over een totaal van ruim 3000 organisaties zijn zeker enkele interessante conclusies te trekken.

De uitkomsten staan weergegeven in Tabel 5.5. Hieruit kan worden afgeleid dat het volgens de werkgevers zelf in het algemeen wel goed zit met de ervaren

<sup>21</sup> Respondenten zijn vaak werkgever of personeelsfunctionaris. Zij beoordelen dus eigenlijk hier hun eigen beleid.

kwaliteit. Een ruime voldoende, met relatief weinig variatie tussen sectoren en grootteklassen. Wel valt op dat de overheid en het onderwijs verhoudingsgewijs iets vaker een onvoldoende krijgen. Ook geven kleinere bedrijven zichzelf relatief vaker een hoog cijfer (8 tot 10) dan grotere organisaties.

*Tabel 5.5: Rapportcijfer voor kwaliteit van personeelsbeleid, naar sector en grootteklasse, najaar 2005 (in % organisaties)*

	Rapportcijfer	Onvoldoende (cijfer <6)	Voldoende (cijfer 6-7)	Goed (cijfer 8-10)
Totale economie	7,3	2	61	37
Industrie en landbouw	7,2	1	71	28
Bouwnijverheid	7,2	2	68	30
Handel, horeca en reparatie	7,4	2	57	41
Transport	7,3	2	63	35
Zakelijke dienstverlening	7,4	0	64	36
Zorg en welzijn	7,3	1	59	40
Overige dienstverlening	7,3	3	55	43
Overheid	7,1	4	66	31
Onderwijs	7,3	3	59	38
5-9 werknemers	7,3	1	60	38
10-19 werknemers	7,3	3	60	37
20-49 werknemers	7,3	1	64	34
50-99 werknemers	7,3	1	64	34
100-499 werknemers	7,3	1	67	32
500 en meer werknemers	7,3	1	69	30

In het aanbodpanel van OSA staan werknemers centraal. Aan hen is ook de vraag voorgelegd wat zij vinden van het personeelbeleid in het algemeen, uitgedrukt in een rapportcijfer. Volgens het OSA Trendrapport Aanbod van Arbeid 2005 zijn werknemers doorgaans minder tevreden dan hun werkgevers. Waar de werkgevers gemiddeld een 7,3 geven aan hun beleid op dit onderdeel, is dat voor werknemers een 6,6. Dat laatste gemiddelde verschilt amper tussen de onderscheiden sectoren en grootteklassen.

### **5.3 Functioneringsgesprekken, POP's en competentie management**

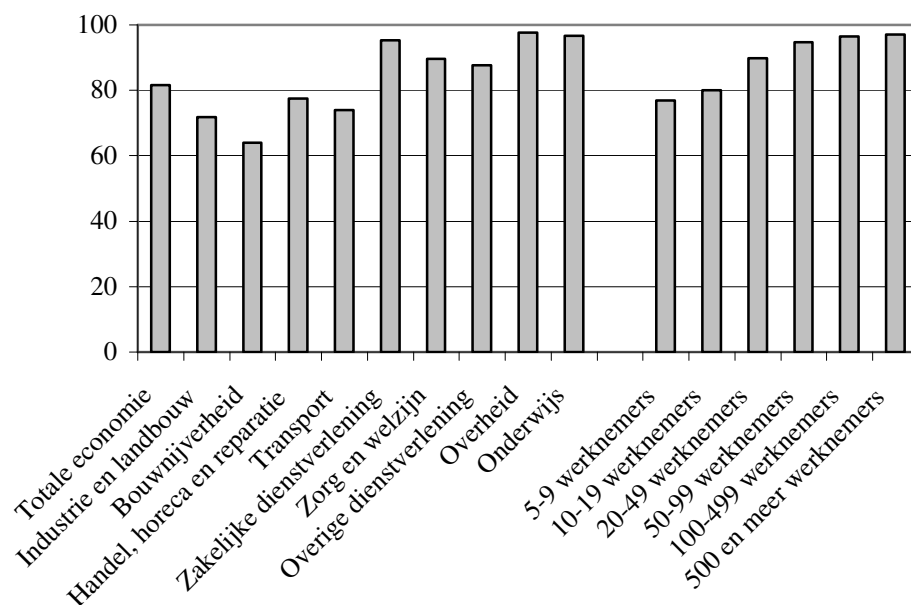
Een hoog rapportcijfer voor personeelsbeleid duidt op een belangrijke mate van tevredenheid met dit beleid en de daarbij gehanteerde instrumenten. In het vraagpanel is op een aantal instrumenten van dit personeelsbeleid doorgevraagd. Niet alle instrumenten kunnen uitputtend aan de orde komen. Daarom is ervoor gekozen te focussen op een drietal instrumenten waarvan mag worden verwacht

dat ze een directe of indirecte relatie hebben met meerdere thema's. Deze instrumenten zijn functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) en competentie management. Deze instrumenten worden onder andere ingezet voor loopbaan en mobiliteit, personeelsplanning, beoordeling, opleiden en scholing en arbeidsvoorwaarden.

### 5.3.1 Functioneringsgesprekken

Allereerst is vastgesteld of er in de organisatie functioneringsgesprekken worden gehouden. Dit is in ruim 80 procent van de organisaties het geval. De uitkomsten staan in Figuur 5.2. Het meest worden gesprekken gehouden bij de overheid, het onderwijs en de zakelijke dienstverlening, het minst in de bouwnijverheid, de industrie en landbouw en transport. Naarmate organisaties groter zijn, neemt ook de kans op functioneringsgesprekken toe. In kleinere organisaties tot 10 werknemers is deze kans 75 procent, in hele grote organisaties (500+) is dit maar liefst 97 procent. Figuur 5.2 geeft een overzicht.

*Figuur 5.2: Aandeel organisaties met functionerings- of beoordelingsgesprekken, naar sector en grootteklasse, najaar 2006 (percentages)*



Wanneer er sprake is van functioneringsgesprekken, dan worden deze doorgaans met alle werknemers gehouden (zie Tabel 5.6). In circa 7% van de organisaties is dit niet het geval. Daarbinnen zien we geen sectorale of schaalvertekeningen. De frequentie waarmee deze gesprekken worden gevoerd, is natuurlijk ook van belang. De respondenten konden aangeven of dit meerdere keren per jaar gebeurt,

1 keer per jaar, 1 keer per 2 jaar, of minder dan eens per 2 jaar. Uit de resultaten blijkt dat de modus is gelegen bij eens per jaar. Het bekende jaarlijkse gesprek dus, waarbij verder geen onderscheid is gemaakt tussen functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek. Opvallend is wel dat daarnaast veel organisaties aangeven vaker dan eens per jaar een dergelijk gesprek te voeren met een medewerker. Ook wanneer we ‘meerdere keren’ interpreteren als ‘waarschijnlijk twee keer’, dan zien we dat dit verschijnsel in ruim 40 procent van de organisaties niet ongebruikelijk is. Dit past binnen het concept van performance-management. In de zakelijke dienstverlening en de handel geldt dit zelfs voor meer dan de helft van de organisaties. Ook in andere sectoren komt dit voor, waarbij het onderwijs de rij sluit. Verder is opmerkelijk dat grotere organisaties minder hoogfrequent dit gesprek voeren dan kleinere organisaties. Ongeveer de helft van de zeer kleine organisaties (tot 10 personen) doet het meerdere keren per jaar, terwijl in de grootste organisaties ongeveer een kwart deze frequentie kent. Dat laatste is goed te begrijpen waar de cyclus van functioneringsgesprekken is ingebakken in een traditionele jaarcyclus, zoals bijvoorbeeld bij de overheid gebruikelijk is.

*Tabel 5.6: Deelname en frequentie van functioneringsgesprekken, najaar 2006 (% organisaties)*

	Gesprekken met alle werknemers %organisaties	Frequentie functioneringsgesprekken			
		Meerdere keren per jaar	1 keer per jaar	1 keer per 2 jaar	Minder dan 1 keer per 2 jaar
Totale economie	93	42	55	3	0
Industrie en landbouw	92	29	69	2	0
Bouwnijverheid	95	40	54	4	3
Handel, horeca en reparatie	91	52	46	2	0
Transport	88	43	53	1	2
Zakelijke dienstverlening	95	53	46	1	0
Zorg en welzijn	95	26	69	5	0
Overige dienstverlening	95	39	56	5	0
Overheid	96	32	65	2	0
Onderwijs	97	13	81	6	0
5-9 werknemers	95	49	49	2	0
10-19 werknemers	92	36	61	3	0
20-49 werknemers	94	37	59	4	1
50-99 werknemers	90	38	57	5	0
100-499 werknemers	91	32	65	3	0
500 en meer werknemers	90	27	69	4	0



### **5.3.2 Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP)**

Al enige jaren is het instrument POP gemeengoed geworden in het personeelsbeleid in vele organisaties. Het doel van persoonlijke ontwikkelingsplannen is dat werknemers en werkgevers gezamenlijke inspanningsverplichtingen en soms ook resultaatverplichtingen overeenkomen rond de verdere ontwikkeling van de betreffende medewerker. Daarbij kan worden aangegeven welke instrumenten en middelen zullen worden ingezet, en hoe de onderlinge verhoudingen daarbinnen dienen te zijn. In het kader van pro-actief handelen en het vergroten van competenties en daarmee employability van medewerkers is een dergelijke POP een handige en handzame wijze om te komen tot volwassen arbeidsrelaties. Strikt genomen bestaan er geen formele eisen waaraan een POP zou moeten voldoen, evenmin als voor een POP-gesprek dat de basis hiervan vormt. POP-gesprekken kunnen worden geïntegreerd in een functioneringsgesprek of kennen een afzonderlijke cyclus. In het vraagpaneel is gevraagd of er medewerkers zijn die een POP hebben, en zo ja, om welk deel van de werknemers het dan gaat. In Tabel 5.7 staan de resultaten weergegeven.

In een op de drie organisaties is sprake van een POP. In de sectoren overheid en onderwijs in meer dan de helft van de organisaties, in de zakelijke dienstverlening ruim 40 procent. Daarentegen komt het instrument slechts sporadisch voor in de bouwnijverheid, en in de industrie en landbouw. POP's komen ook vooral voor in grotere organisaties, waarbij organisaties met meer dan 500 werknemers er duidelijk uitspringen (ruim 80%). We mogen constateren dat het instrument POP een wijd verbreid instrument is geworden in grotere organisaties, toch slechts enkele jaren na de eerste introductie van het begrip.

Of toch niet? Het blijkt dat we dit beeld wel moeten nuanceren. In de drie laatste kolommen van Tabel 5.7 wordt duidelijk waarom. We zien dat in de meeste gevallen (bijna 60 procent van de organisaties) de POP slechts voor enkele medewerkers wordt gebruikt. Alleen in het onderwijs, bij de overheid en in de zakelijke dienstverlening is er een substantieel aandeel organisaties waarbij een POP voor alle medewerkers aanwezig is. Een voorzichtige conclusie is dan ook dat het POP-instrument als zodanig herkenbaarder is geworden, maar dat van een algemene verbreiding nog lang geen sprake is. Het is zelfs denkbaar dat in de situatie dat een POP slechts enkele medewerkers betreft, het POP instrument niet meer is dan wat al decennia lang wordt vastgelegd in het kader van management development, en dan vaak ook alleen betrekking heeft op de hoger opgeleide medewerkers.

*Tabel 5.7: Aandeel organisaties met een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en mate van gebruik, naar sector en grootteklasse, najaar 2005 (in % organisaties)*

	% organisaties met POP	Aandeel werknemers met een POP		
		Allen	Velen	Enkelen
Totale economie	31	26	16	58
Industrie en landbouw	23	19	13	68
Bouwnijverheid	18	18	13	69
Handel, horeca en reparatie	24	17	15	68
Transport	24	23	15	62
Zakelijke dienstverlening	42	32	15	53
Zorg en welzijn	36	20	17	63
Overige dienstverlening	37	23	17	60
Overheid	77	39	13	49
Onderwijs	65	47	22	32
5-9 werknemers	20	30	14	55
10-19 werknemers	29	30	14	56
20-49 werknemers	45	27	15	58
50-99 werknemers	51	17	21	62
100-499 werknemers	70	18	21	61
500 en meer werknemers	81	16	30	54

Ook is bezien hoe vaak de POP-gesprekken plaatsvinden. Uit de resultaten zien we weinig verrassende beelden. Modaal gezien gebeurt het meerdere keren per jaar (61%), en anders vrijwel zeker elk jaar (36%). Dit spoort met de in paragraaf 5.3.1 aangeduide frequentie van functioneringsgesprekken. Bij de overheid, het onderwijs en in zorg en welzijn is het relatief vaak eens per jaar, in de handel, horeca en reparatie, transport en zakelijke dienstverlening meerdere keren per jaar. Ook hier zien we dat kleinere organisaties een hogere POP-gesprek-frequentie kennen dan grotere organisaties.

### **5.3.3 Competentiemanagement**

Het concept van competentie management bestaat al enkele decennia, en heeft verhoudingsgewijs veel aandacht getrokken in het personeelsbeleid in Nederland. Competentiemanagement onderscheidt cognitieve elementen (kennis), vaardigheidselementen (skills) en gedragselementen (attitudes) die elk relevant zijn voor een goede uitoefening van een functie. Is competentie management een hype, of iets blijvends? In het vraagpaneel is onderzocht of er gebruik wordt gemaakt van competentie management, en zo ja voor welke functies (uitvoerenden, leidinggevenden) dit wordt toegepast en voor welke doeleinden

(werving en selectie, beoordeling, loopbaanontwikkeling, opleiden en scholing, beloning). De resultaten zijn weergegeven in Tabel 5.8.

*Tabel 5.8: Aandeel organisaties dat gebruik maakt van competentie-management, naar functies en doeleinden, naar sector en grootteklasse, najaar 2005 (in % organisaties)*

	Competentie-management	Voor uitvoerend personeel	Voor leidinggevend personeel	Werving en selectie	Beoordeling medewerkers	Loopbaanontwikkeling en mobiliteit	Opleidingen en scholing	Beloning van competenties
Totale economie	19	85	91	72	90	79	85	55
Industrie en landbouw	11	85	87	82	89	80	86	68
Bouwnijverheid	10	77	84	68	95	74	81	79
Handel, horeca en reparatie	14	88	94	68	87	74	91	59
Transport	13	57	94	48	87	84	74	66
Zakelijke dienstverlening	27	88	88	63	93	83	78	61
Zorg en welzijn	25	70	91	83	90	73	85	36
Overige dienstverlening	23	85	87	81	92	79	87	58
Overheid	48	92	100	87	98	90	91	59
Onderwijs	42	95	94	80	89	85	90	30
5-9 werknemers	11	86	89	70	85	79	85	48
10-19 werknemers	17	94	87	68	97	81	83	69
20-49 werknemers	30	86	90	76	94	78	89	47
50-99 werknemers	35	78	97	71	91	78	82	56
100-499 werknemers	41	75	98	81	90	84	85	50
500 en meer werknemers	46	74	99	85	90	90	85	41

Allereerst is duidelijk dat het gebruik van competentie-management over de brede linie bescheiden is. Slechts 19 procent van de organisaties past competentie-management toe, en zelfs in het geval van de grootste organisaties geldt dat het om minder dan de helft van de organisaties gaat. Naar verhouding komt competentie-management het meest voor bij de overheid en het onderwijs, gevolgd door de zakelijke dienstverlening en zorg en welzijn. In de bouwnijverheid wordt het amper toegepast. Naarmate de schaal van organisaties toeneemt wordt competentie-management duidelijk vaker gebruikt. De introductie van competentie-management bij overheid en onderwijs is vaak het gevolg geweest van afspraken die mede in cao-verband tot stand zijn gebracht. Ook de hoge mate

van institutionalisering in deze sectoren kan aan de populariteit van competentie-management hebben bijgedragen.

Wanneer sprake is van competentie-management, dan blijkt dat dit instrument vrijwel altijd meer voor leidinggevend en wordt toegepast dan voor uitvoerende medewerkers. Dat hoeft geen verwondering te wekken.

Als het gaat om doeleinden en thema's van personeelsbeleid, dan zien we dat het instrument van competentie-management vrijwel overal het meest wordt toegepast bij beoordeling, opleiden en scholing en loopbaanontwikkeling. We zien geen noemenswaardige verschillen tussen sectoren en grootteklassen. Duidelijk minder vaak wordt competentie-management gebruikt als het gaat om werving en selectie. Competentiegericht selecteren is wel in grotere organisaties aan de orde, maar relatief minder vaak in kleinere organisaties. Competentiegericht belonen komt nog minder vaak voor. In het algemeen ziet iets meer dan de helft van de organisaties die aan competentie-management doet, hierin een mogelijkheid. Opmerkelijk genoeg zijn het juist de sectoren waar competentie-management vaak gebruikt wordt (overheid, onderwijs, zorg en welzijn) waar een dergelijke beloningstoepassing juist heel weinig wordt gezien.

#### **5.4 Organisatiestructuur: hiërarchie, taaksystemen, taakgebieden en outsourcing**

Een van de taken van een P&O-functionaris betreft de P-zijde: het strikte personeelsbeleid. Een ander element is de O-zijde, de organisatieontwikkeling. In deze paragraaf besteden we aandacht aan hiërarchieke structuur, taaksystemen, taakgebieden en outsourcing.

##### **5.4.1 Hiërarchieke structuur**

Er zijn natuurlijk velerlei mogelijkheden om de organisatiestructuur en daarbinnen de hiërarchieke structuur van een organisatie in beeld te brengen. De zeer uiteenlopende boomstructuren van organisaties lenen zich echter niet tot een directe vergelijkbaarheid. In de vragenlijst is daarom uitsluitend gekeken naar de mate waarin organisaties plat of hiërarchiek zijn. Dat is geoperationaliseerd door het aantal hiërarchische niveaus te meten. Dat kan gelijk zijn aan 0 (iedereen is dan gelijk), 1, 2, 3 of meer niveaus. De resultaten staan weergegeven in Tabel 5.9.

Een gemiddelde organisatie in Nederland kent drie hiërarchische lagen (gemiddeld niveauverschil = 2). Zoals mocht worden verwacht is bij de overheid

het aantal niveaus groter dan gemiddeld. Dat wordt ook weerspiegeld in het logische gegeven dat bij grotere organisaties meer niveauverschillen gaan ontstaan (vanwege o.a. de span of control). Kleinere organisaties zijn relatief plat. Verder zijn de onderlinge verschillen tussen sectoren niet groot - althans wanneer we de schaafeffecten hierin betrekken.

Opmerkelijk is hierbij wel de trend. Terwijl in 2003 een leidinggevende gemiddeld nog aan 16 personen leiding gaf, is dit in 2005 gelijk aan circa 8 personen (zie Figuur 2.4). Een halvering van de span of control.

*Tabel 5.9: Hiërarchie binnen de organisatie, naar sector en grootteklasse, medio 2005 (in % organisaties)*

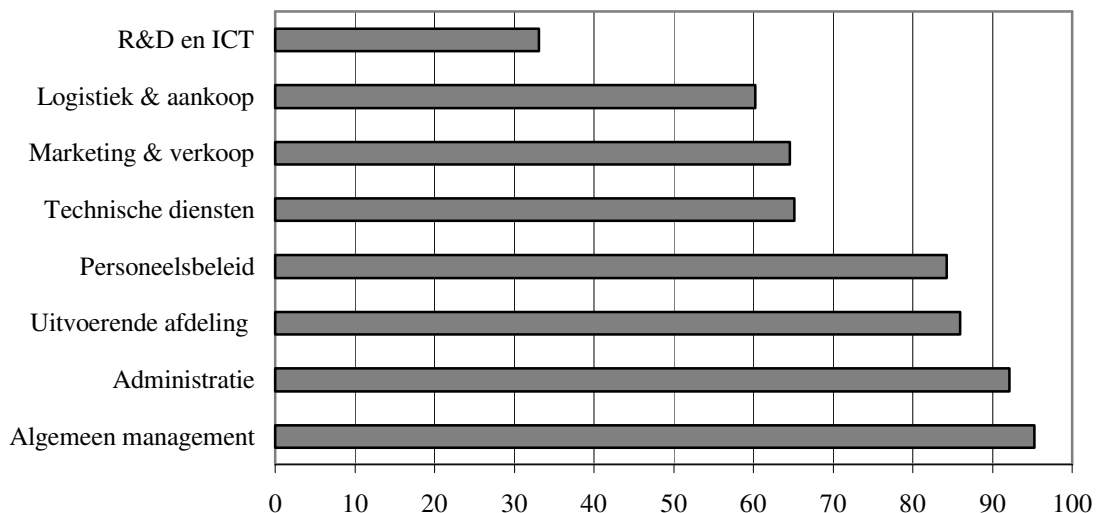
	Gemiddeld niveau- verschil	Hiërarchische niveauverschil			
		geen (=allen gelijk)	één	twee	3 of meer
Totale economie	2,0	1	19	60	20
Industrie en landbouw	2,2	0	14	62	24
Bouwnijverheid	2,0	0	17	64	18
Handel, horeca en reparatie	2,0	2	19	62	17
Transport	1,9	0	21	65	14
Zakelijke dienstverlening	2,0	2	23	52	23
Zorg en welzijn	2,0	3	24	50	23
Overige dienstverlening	2,1	1	18	60	22
Overheid	2,5	0	4	55	41
Onderwijs	2,1	0	16	65	20
5-9 werknemers	1,7	2	30	61	8
10-19 werknemers	2,0	0	15	66	18
20-49 werknemers	2,2	1	7	67	26
50-99 werknemers	2,7	0	1	43	56
100-499 werknemers	2,9	0	1	29	70
500 en meer werknemers	3,1	0	0	24	76

#### 5.4.2 Taakgebieden

Binnen een organisatie komen doorgaans meerdere taakgebieden voor.

Uitvoerenden, algemeen management, administratie, technische ondersteuning, logistiek en inkoop, marketing en verkoop, personeelsbeleid, en research, development, productontwikkeling, en ICT. Voor deze acht taakgebieden is gevraagd in welke mate ze aanwezig zijn binnen de betreffende organisatie of vestiging. De uitkomsten laten slechts een beperkte variatie zien, wel tussen sectoren, maar vrijwel niet tussen grootteklassen. In Figuur 5.3 geven we de uitkomsten voor de gehele economie.

*Figuur 5.3: Aanwezigheid van taakgebieden, voorjaar 2005 (in % organisaties)*



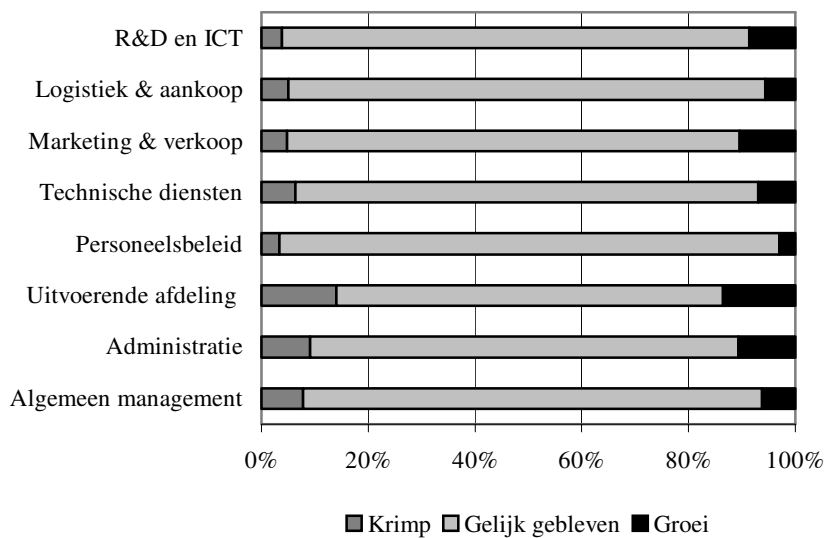
Het totale beeld is weinig verrassend te noemen. Alleen de erkenning van r&d en ict als taakgebied is laag. De relatief lage aandacht voor logistiek en inkoop en voor marketing en verkoop komt volledig op het conto van de sectoren onderwijs, overheid, zorg en welzijn en (alleen voor logistiek) de zakelijke dienstverlening.

Tevens is gevraagd welke taakgebieden de afgelopen periode te maken hebben gehad met krimp of juist groei. Wederom geven we alleen de uitkomsten voor de totale economie en commentariëren sectorale afwijkingen hierbij (zie Figuur 5.4). Verreweg de meeste organisaties geven aan dat er eigenlijk weinig tot niets veranderd is. De hoogste volatiliteit (veranderlijkheid) doet zich voor in de productiezin (uitvoerenden), het stabielst lijkt het personeelsbeleid! Verder valt op dat r&d en ict en marketing duidelijk in de lift zitten.

Deze landelijke cijfers worden in vrijwel alle sectoren en grootteklassen teruggevonden. Enige opmerkelijke uitschieters:

- In grotere organisaties is veel vaker sprake van krimp bij alle onderscheiden taakgebieden.
- Marketing breidt vooral uit in de zakelijke dienstverlening en ook in zorg en welzijn.
- De overheid krimpt verreweg het hardst in de personele taakgebieden.
- R&D komt het sterkst tot groei in de zakelijke dienstverlening en in de transportsector.

*Figuur 5.4: Groei en krimp werknemers naar taakgebieden, voorjaar 2005 (in % organisaties)*



### 5.4.3 Outsourcing en shared services

Plaats en positie van P&O en ook de herinrichting van de organisatie hebben de laatste jaren steeds vaker ook in het teken gestaan van de vraag: make-or-buy. Door oprukkende technologische mogelijkheden, door betere communicatie, door de roep om flexibiliteit en terugkeer naar de core business, is het voor veel organisaties relevant gebleken na te denken en te handelen als het gaat om outsourcing, offshoring en een combinatie daarvan. In elk geval worden dan randactiviteiten naar een andere organisatie overgedaan, en hoopt de organisatie hierdoor meer 'lean en mean' de concurrentiestrijd aan te kunnen. Outsourcing kan ook een partieel karakter krijgen in de vorm van shared services. Dat concept kent meerdere scheidingslijnen. Zo kunnen bepaalde afdelingen of vestigingen besluiten gezamenlijk taken op een bepaalde plek te concentreren. Hetzelfde geldt voor gemeenten of ministeries. Het is zelfs denkbaar dat branchevreemde organisaties samenwerken, bijvoorbeeld via allerlei pools van flexibele arbeid en bijbehorende administratieve regelingen.

In het vraagpaneel zijn diverse vragen gesteld over outsourcing en shared services, specifiek voor de personele functie. Allereerst als het gaat om de mate van gebruik. In Tabel 5.10 wordt een overzicht gegeven.

*Tabel 5.10: Aandeel organisaties dat personeelsbeleid uitbesteed of dat gebruik maakt van shared services center, naar sector en grootteklasse, najaar 2005*

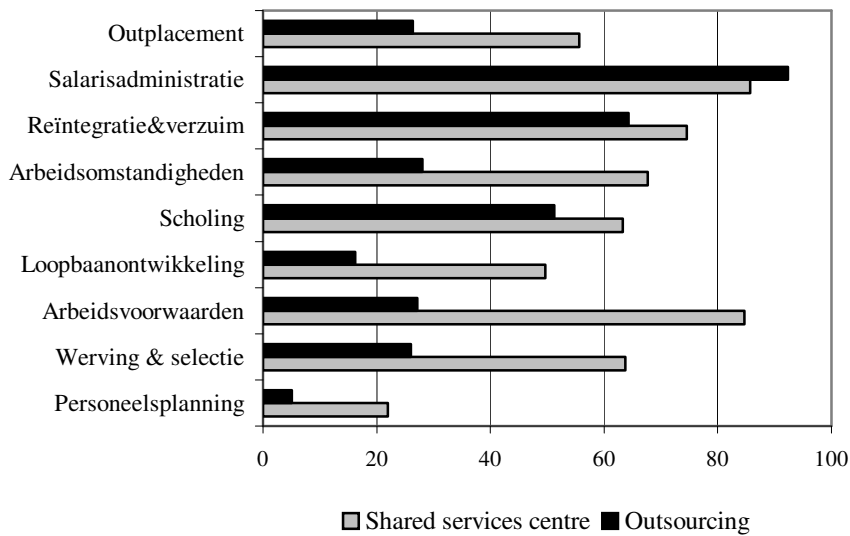
	Uitbesteding	Gebruik van shared services center
Totale economie	51	7
Industrie en landbouw	59	6
Bouwnijverheid	53	2
Handel, horeca en reparatie	46	4
Transport	53	6
Zakelijke dienstverlening	48	7
Zorg en welzijn	54	9
Overige dienstverlening	51	14
Overheid	48	20
Onderwijs	64	14
5-9 werknemers	49	3
10-19 werknemers	55	8
20-49 werknemers	57	9
50-99 werknemers	42	14
100-499 werknemers	38	13
500 en meer werknemers	32	23

Het gebruik van shared services is nog geen gemeengoed, zoals blijkt. Koplopers in dit verband zijn duidelijk de overheid, het onderwijs en de overige dienstverlening. De bouwnijverheid blijft het sterkst achter. Verder is duidelijk te zien dat het gebruik van shared services samenhangt met organisatieschaal. Grotere organisaties kennen een veel groter gebruik dan kleinere organisaties. Dat wordt dan weer gecompenseerd als het gaat om outsourcing. Feitelijk zien we daar het omgekeerde. Veel kleinere organisatie besteden delen van het personeelsbeleid uit, terwijl grotere organisaties dat wel in eigen handen houden. In het algemeen geldt dat meer dan de helft van organisaties onderdelen van het personeelsbeleid naar buiten heeft gebracht.

Wat wordt er dan geshared of geoutsourced? Figuur 5.5 geeft de uitkomsten voor Nederland als geheel. Shared services worden vooral gebruikt voor arbeidsvoorwaarden en beloning, en voor salarisadministratie. Outsourcing is bij uitstek gericht op salarisadministratie en op reïntegratie en verzuim.



*Figuur 5.5: Gebruik van shared services en outsourcing voor items van personeelsbeleid, najaar 2005 (in % organisaties)*



Wanneer we het gecombineerde gebruik van outsourcing en shared services in organisaties in Nederland bekijken, dan zien we het volgende beeld ontstaan:

Salarisadministratie staat het meest genoemd. In vrijwel alle organisaties en sectoren is sprake van bepaalde vormen van outsourcen of sharen op dit punt. Reïntegratie en ziekteverzuim is het tweede thema dat wordt genoemd. Ook hier zien we geen duidelijke verschillen tussen sectoren en grootteklassen. Opleiden en scholing wordt ook verhoudingsgewijs veel samen gedaan of uitbesteed. Grotere organisaties doen dit vaker dan kleinere, en de overige dienstverlening en de overheid zijn het ruimst vertegenwoordigd. De overige thema's zoals werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, loopbaanontwikkeling, arbeidsomstandigheden en outplacement laten slechts enkele grote verschillen zien. Zo besteedt de overheid veel werving uit of doet dat samen, zien we dat grotere bedrijven dat ook doen (headhunting, assessment procedures) en zet de overheid ook sterk in op loopbaanontwikkeling via shared services. Personeelsplanning is vrijwel nergens een thema voor uitbesteden of sharen. Dat doet men gewoon zelf.

## 5.5 Oudere werknemers en allochtonen

Nederland vergrijst en verkleurt, en in dat perspectief ook de beroepsbevolking. Dat vraagt om aandacht voor zich wijzigende samenstellingen van het personeelsbestand.

### 5.5.1 Oudere werknemers

Omdat het huidige overheidsbeleid gericht is op later uittreden betekent vergrijzing dat de gemiddelde leeftijd van de werknemer de komende periode snel kan toenemen. Oudere werknemers vragen daarom specifieke aandacht, zeker als aspecten rond gezondheid, productiviteit en beloning hierbij worden betrokken. In het onderzoek is gevraagd hoe men oordeelt over het functioneren van oudere werknemers, ten opzichte van jongeren. Zijn ze beter, slechter of even goed? De invulling van het begrip ‘functioneren’ is daarmee niet eenzijdig gericht op productiviteit; ook sociale en organisatorische elementen zijn waarschijnlijk in het oordeel betrokken. De resultaten staan vermeld in Tabel 5.11.

*Tabel 5.11: Oordeel over functioneren van oudere werknemers ten opzichte van jongeren, naar sector en grootteklasse, najaar 2005 (in % organisaties)*

	Beter	Even goed	Slechter
Totale economie	15	73	12
Industrie en landbouw	16	72	12
Bouwnijverheid	21	62	17
Handel, horeca en reparatie	20	65	16
Transport	16	75	9
Zakelijke dienstverlening	15	79	7
Zorg en welzijn	12	77	11
Overige dienstverlening	9	84	7
Overheid	8	88	4
Onderwijs	8	84	9
5-9 werknemers	13	72	15
10-19 werknemers	24	66	11
20-49 werknemers	16	73	11
50-99 werknemers	11	83	6
100-499 werknemers	7	85	8
500 en meer werknemers	1	90	8

Opmerkelijke resultaten, zo kan worden gesteld. Niet alleen vinden meer respondenten dat ouderen beter functioneren dan jongeren (15%) dan omgekeerd (11%), dit beeld is ook zeer consistent, met uitzondering van de onderwijssector,

hele kleine organisaties en hele grote organisaties. Opvallend is verder dat in de bouwnijverheid, handel, horeca en reparatie en in kleinere bedrijven men doorgaans een veel explicietere mening heeft, zowel in de zin van ‘beter’ als in de zin van ‘slechter’ dan in de overige sectoren en grootteklassen. Bij het onderwijs en de overheid is zelfs circa 85 procent van mening dat het functioneren van oudere werknemers even goed is dan dat van jongeren.

Een vraag in dit verlengde betreft het oordeel over de productiviteit van oudere werknemers en de wenselijkheid dat zij blijven doorwerken na hun 60<sup>ste</sup>. Zie hiervoor Tabel 5.12, waaruit duidelijk wordt dat men wel degelijk een productiviteitsval constateert onder oudere werknemers, zeker als dat wordt afgezet tegen de loonkosten. Het aantal respondenten dat aangeeft dat de productiviteit lager is ten opzichte van de loonkosten is vrijwel altijd groter dan het aantal respondenten dat denkt dat de productiviteit hoger is ten opzichte van deze loonkosten. Alleen de overige dienstverlening ervaart dit anders. Daar is de stemming gemiddeld positiever.

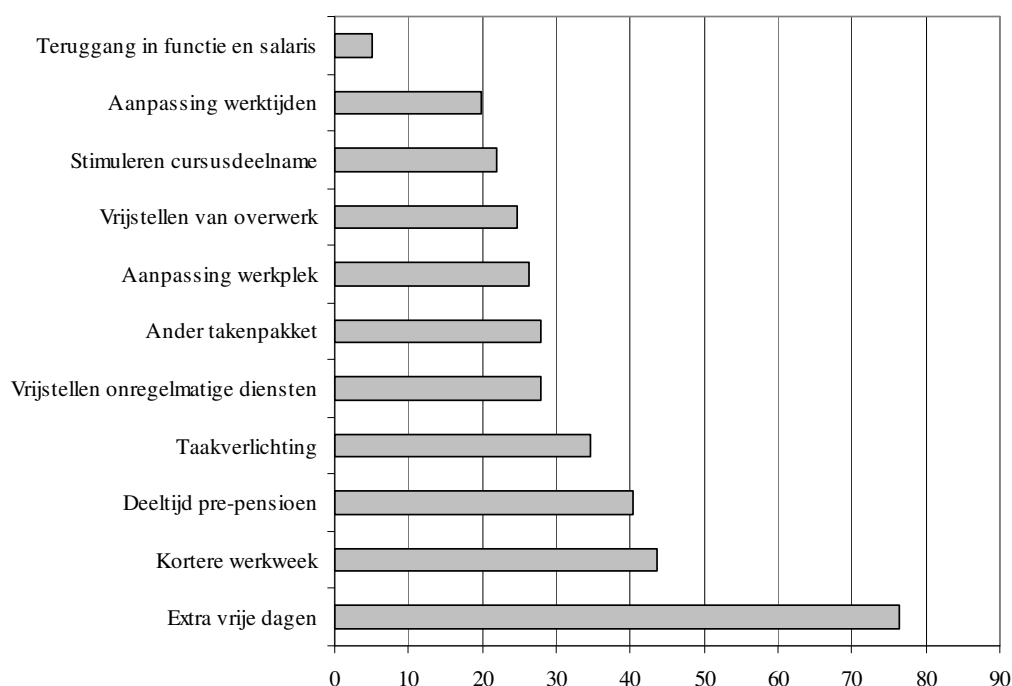
*Tabel 5.12: Oordeel over productiviteit van oudere werknemers ten opzichte van hun loonkosten, najaar 2005*

	Hoger	Gelijk	Lager
Totale economie	13	63	24
Industrie en landbouw	9	62	29
Bouwnijverheid	9	62	29
Handel, horeca en reparatie	14	60	26
Transport	15	61	24
Zakelijke dienstverlening	16	63	21
Zorg en welzijn	8	68	25
Overige dienstverlening	18	66	16
Overheid	8	77	16
Onderwijs	14	69	17
5-9 werknemers	13	62	25
10-19 werknemers	16	62	22
20-49 werknemers	13	66	21
50-99 werknemers	8	64	29
100-499 werknemers	7	65	29
500 en meer werknemers	4	66	30

In het algemeen vindt men het gewenst dat werknemers doorwerken na hun 60<sup>ste</sup>. Zo zegt landelijk gezien 43 procent van de respondenten dit wenselijk te vinden en 22 procent vindt het onwenselijk. Alleen in het onderwijs zien we een ander

beeld. In grote bedrijven neemt het enthousiasme wel af ten opzichte van kleinere organisaties. Trendmatig gezien is het beeld van werkgevers betrekkelijk constant te noemen. Terwijl in 2005 (zie Tabel 5.12) dus 13 procent vond dat oudere werknemers een hogere productiviteit hadden dan hun loonkosten, 63 procent vond dat dit gelijk was, en 24 procent dacht dat deze productiviteit lager was dan de loonkosten, lagen deze percentages in 2003 en 2001 op vergelijkbare niveaus, zij het dan werkgevers in 2003 nog iets meer negatief gestemd waren. Toen vond 29 procent dat de productiviteit van ouderen lager was dan hun loonkosten. In 2001 was dit percentage 20. Over de gehele linie gesproken concluderen we dat de meeste werkgevers in de periode 2001-2005 vinden dat de productiviteit van ouderen in balans is met hun loonkosten, en dat een belangrijke minderheid (tussen de 20 en 30 procent) vindt dat deze lager is. Een nog kleinere groep (12-16 procent) acht de productiviteit van ouderen juist hoger dan hun loonkosten. Er wordt dus wisselend over gedacht.

*Figuur 5.6: Aandeel werkgevers dat maatregelen doorvoert gericht op het functioneren van oudere werknemers, najaar 2005*



Wat doen organisaties aan ouderenbeleid, of leeftijdbewust personeelsbeleid? Er zijn diverse mogelijkheden voorgesteld: extra vrije dagen, kortere werkweek, deeltijd vut, taakverlichting, vrijstellen van onregelmatige werktijden, ander takenpakket, aanpassing van de werkplek, vrijstelling van overwerk, et cetera. De uitkomsten staan weergegeven in Figuur 5.6.

### 5.5.2 Allochtone werknemers

Nederland verkleurt ook. Het aandeel allochtonen in de bevolking en de beroepsbevolking zal verder toenemen. Tabel 5.13 geeft een algemeen beeld.

*Tabel 5.13: Aandeel organisaties met allochtone werknemers in dienst, en aandeel organisaties dat actief intercultureel scholingsbeleid<sup>22</sup> voert, naar sector en grootteklasse, medio 2005*

	% organisaties met allochtone werknemers	actief beleid interculturele scholing
Totale economie	32	7
Industrie en landbouw	40	4
Bouwnijverheid	22	3
Handel, horeca en reparatie	30	5
Transport	28	7
Zakelijke dienstverlening	34	3
Zorg en welzijn	41	17
Overige dienstverlening	32	4
Overheid	66	15
Onderwijs	26	26
5-9 werknemers	21	2
10-19 werknemers	31	8
20-49 werknemers	40	11
50-99 werknemers	76	15
100-499 werknemers	87	20
500 en meer werknemers	100	30

Uit de gegevens blijkt dat vooral grotere organisaties allochtonen in dienst hebben. In de kleinere organisaties is dit tussen 20 en 40 procent (let wel: van de organisaties, niet van de werknemers!). Het zijn ook vooral grotere organisaties die actief bezig zijn met interculturele scholing. Wat betreft sector zien we zoals verwacht mocht worden de overheid duidelijk als leidend als het om het in dienst hebben van allochtonen gaat. Dat geldt niet voor de scholing. De bouwnijverheid kent het laagste percentage organisaties met allochtonen in dienst. Deze resultaten zijn niet geheel in lijn met de bevindingen in hoofdstuk 2, waaruit bleek dat de industrie en de zakelijke dienstverlening het hoogste aantal allochtone werknemers kennen, en de overheid en het onderwijs duidelijk lager dan gemiddeld scoren. We zien dat het in dienst hebben van allochtonen niet spoort met het kennen van een actief intercultureel beleid.

---

<sup>22</sup> Onder intercultureel scholingsbeleid wordt verstaan dat managers en personeel leren omgaan met verschillende culturen binnen de organisatie.

## 5.6 Conclusies

Resumerend kunnen we stellen dat in de meeste organisaties geen sprake is van een afzonderlijke personeelsfunctionaris, laat staan personeelsafdeling. Het personeelsbeleid wordt dan door de algemeen manager of door het hoofdkantoor ingevuld. Daar waar wel een afzonderlijke personeelsfunctie aanwezig is, zien we dat dit positief samenhangt met schaalgrootte, en ook dat de rol van deze personeelsfunctie in de strategische beleidsbepaling toeneemt.

De cao dekkingsgraad is in Nederland nog steeds erg hoog. De betekenis van de cao als een integratiekader voor arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen is onmiskenbaar. Verder zijn er duidelijke en goed te interpreteren verschillen tussen sectoren en grootteklassen als het gaat om prioritering van thema's binnen het personeelsbeleid. Die thema's blijken behoorlijk robuust.

Arbeidsomstandigheden, beoordelen, personeelsplanning en arbeidsvoorwaarden zijn al jaren in de top 4 terug te vinden. En, het personeelsbeleid in Nederland is in de ogen van de respondenten heel behoorlijk, een ruime voldoende.

Onvoldoendes worden amper gegeven. Het kan natuurlijk altijd beter, maar tegelijk is dit een prettig gegeven.

De instrumenten zoals functioneringsgesprekken, POP-gesprekken en competentie management laten zien dat er op diverse onderdelen nog veel winst is te behalen. Met functioneringsgesprekken zit het doorgaans wel goed.

Persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn daarentegen dunner gezaaid. De indruk is dat het hier vaak gaat om slechts een select groepje medewerkers en niet om een brede toepassing. Ook competentie management staat vaak nog in de kinderschoenen, zeker bij kleinere organisaties maar ook nog bij menig grootbedrijf.

De hiërarchische structuur van organisaties is duidelijk aanwezig. De taakgebieden zijn herkenbaar en we zien met name uitbreidingen in de sfeer van marketing en verkoop, naast r&d en ict. Dat kan erop duiden dat veel organisaties zich meer bewust zijn gaan voelen van markten, consumenten en het veroveren van strategisch concurrentievoordeel. Dat voordeel kan mede worden verkregen door 'lean en mean' te produceren. De gegevens rond outsourcing en shared services laten zien dat op het terrein van personeelsbeleid, en dan met name

salarisadministratie, reïntegratie en ziekteverzuim voordelen verwacht mogen worden.

Om concurrentievoordeel te behouden moet men zeker ook rekening houden met een vergrijzende en verkleurende beroepsbevolking. Hoewel het algemene oordeel over het functioneren van oudere werknemers geen somber beeld schetst, wordt het productiviteitsverlies in relatie tot de loonkosten toch een mogelijk probleem. Nu er meer oudere werknemers komen en deze ook langer moeten doorwerken, zal vanuit het personeelsbeleid veel energie moeten worden gestoken in het omgaan met deze dubbele vergrijzing. De verkleuring van Nederland lijkt organisaties vooralsnog minder te beroeren. Gemiddeld valt minder dan 10 procent van de werknemers in deze categorie, en veel organisaties hebben nog geen specifiek beleid ontwikkeld om te gaan met mogelijke interculturele verschillen.

Kortom: het personeelsbeleid in Nederlandse organisaties krijgt een ruime voldoende, maar kent ook vele uitdagingen. Plaats en positie, taakgebieden en instrumenten, intensievere prioriteiten, uitbesteden of (samen) zelf doen, omgaan met ouderen en allochtonen; het zijn velerlei uitdagingen!

## **6 Arbeidsomstandigheden, verzuimbeleid, ziekteverzuim en uitstroom naar de WAO**

Het ziekteverzuim in Nederland is de afgelopen jaren flink gedaald, na een stijging tussen 1997 en 2000.<sup>23</sup> Tegelijkertijd is ook de instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen fors afgenomen.<sup>24</sup> De daling van het ziekteverzuim en de instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen is voor een belangrijk deel op conto te schrijven van een aantal wetswijzigingen die de overheid heeft doorgevoerd. Zo zijn de wettelijke voorschriften over de activiteiten die werkgever en werknemer moeten ondernemen ter bevordering van werkhervatting veranderd (Wet Verbetering Poortwachter), zijn de financiële prikkels voor werkgevers en werknemers om het verzuim en de instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen te verminderen vergroot (WVLBZ<sup>25</sup>; WIA), en zijn de keuringen voor de arbeidsongeschiktheidsregelingen aangescherpt (het aangepaste Schattingsbesluit).

Dit hoofdstuk laat zien hoe het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid zich bij de werkgevers uit het OSA-vraagpanel heeft ontwikkeld. Eerst wordt echter uitgebreid ingegaan op de arbeidsomstandigheden en het verzuimbeleid bij de werkgevers.

### **6.1 Arbeidsomstandigheden**

Aan de werkgevers in het OSA-vraagpanel zijn verschillende vragen gesteld over de arbeidsomstandigheden van hun medewerkers. Ten eerste is hen gevraagd hoeveel procent van de medewerkers in het werk te maken heeft met een viertal belangrijke arbeidsrisico's, te weten lichamelijk zwaar werk, fysiek belastende werkomstandigheden, geestelijk zwaar werk en werken onder tijdsdruk. Van deze vier arbeidsrisico's komt het werken onder tijdsdruk het vaakst voor (zie Tabel 6.1 en Tabel 6.2). In vrijwel alle sectoren van de Nederlandse economie werkt, naar het oordeel van de werkgevers, zo'n veertig tot vijftig procent van de werknemers onder tijdsdruk. Alleen in de sector overige dienstverlening, die onder meer bestaat uit nutsbedrijven, cultuur, sport en recreatie, wordt wat minder vaak onder tijdsdruk gewerkt.

---

<sup>23</sup> Bron: CBS Statline, CBS kwartaalonderzoek ziekteverzuim particuliere bedrijven.

<sup>24</sup> Bron: CBS Statline, cijfers UWV.

<sup>25</sup> Dit staat voor Wet Verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte.



De mate waarin de andere arbeidsrisico's voorkomen, verschilt duidelijk tussen sectoren. In de bouwnijverheid, industrie en landbouw, en het transport doen relatief veel medewerkers lichamelijk zwaar werk en/of werk onder fysiek belastende omstandigheden. In zorg en welzijn komt lichamelijk zwaar werk eveneens vaak voor, maar de fysieke omstandigheden zijn daar niet zwaarder dan gemiddeld. Wel is er vaak sprake van geestelijk zwaar werk in deze sector, net als in het onderwijs. In de overige dienstverlening zijn de arbeidsomstandigheden het gunstigst. De blootstelling aan alle vier de arbeidsrisico's ligt in deze sector lager dan het landelijk gemiddelde.

*Tabel 6.1: Percentage werknemers dat lichamelijk zwaar werk doet of onder fysiek belastende omstandigheden werkt, 2001-2006<sup>1</sup>*

	Lichamelijk zwaar werk		Fysiek belastende omstandigheden	
	2001	2006	2001	2006
Totale economie	27	27	22	23
Industrie en landbouw	26	31	34	39
Bouwnijverheid	52	54	56	53
Handel, horeca en reparatie	25	26	20	18
Transport	26	35	29	33
Zakelijke dienstverlening	10	12	10	9
Zorg en welzijn	48	44	16	22
Overige dienstverlening	22	14	19	16
Overheid	16	14	15	16
Onderwijs	5	6	13	15
5-9 werknemers	26	22	22	21
10-19 werknemers	25	24	24	24
20-49 werknemers	21	23	24	23
50-99 werknemers	27	23	27	22
100-499 werknemers	27	28	24	23
500 en meer werknemers	29	39	16	24

<sup>1</sup> In de achtste golf van het OSA-vraagpanel, dat van de jaren 2003/2004, zijn deze vragen niet gesteld. Daarom zijn er geen gegevens over 2003/2004.

In de totale economie veranderde het percentage werknemers met lichamelijk zwaar werk, fysiek belastende omstandigheden, geestelijk zwaar werk, en werk onder tijdsdruk nauwelijks tussen 2001 en 2006. Binnen sectoren zijn soms wel veranderingen te zien. De meest opvallende daarvan is dat, volgens de werkgevers tenminste, het percentage werknemers met geestelijk zwaar werk of werk onder tijdsdruk in het onderwijs aanzienlijk is gedaald. Het percentage werknemers dat onder hoge tijdsdruk werkt, daalde ook de bouwnijverheid, de overige dienstverlening en de overheidssector, maar de daling was daar minder sterk.

*Tabel 6.2: Percentage werknemers dat geestelijk zwaar werk doet of onder tijdsdruk werkt, 2001-2006*

	Geestelijk zwaar werk		Werken onder tijdsdruk	
	2001	2006	2001	2006
Totale economie	26	22	46	44
Industrie en landbouw	11	12	35	36
Bouwnijverheid	17	13	49	40
Handel, horeca en reparatie	9	9	41	40
Transport	20	11	54	50
Zakelijke dienstverlening	28	25	48	53
Zorg en welzijn	49	45	51	48
Overige dienstverlening	20	17	38	31
Overheid	29	27	46	39
Onderwijs	55	41	60	47
5-9 werknemers	17	14	39	37
10-19 werknemers	22	20	45	40
20-49 werknemers	23	23	42	40
50-99 werknemers	20	18	45	45
100-499 werknemers	27	23	46	45
500 en meer werknemers	34	33	51	51

Omdat werken onder tijdsdruk het vaakst voorkomende arbeidsrisico is in de Nederlandse economie, worden in het OSA-vraagpanel nog twee aanvullende vragen gesteld over de werkdruk. De eerste hiervan is dat werkgevers gevraagd is de gemiddelde werkdruk in hun organisatie te typeren: is deze hoog, niet hoog/niet laag, wisselend hoog en laag, of laag.<sup>26</sup> Het vaakst gegeven antwoord is wisselend hoog en laag: ongeveer de helft van de werkgevers vindt dit de werkdruk in hun organisatie het beste beschrijven (zie Tabel 6.3). In kleine organisaties, met minder dan 20 personeelsleden, is de werkdruk vaker wisselend hoog en laag dan in grote organisaties. Mogelijk komt dit doordat het in kleine organisaties lastiger is om pieken in het werkaanbod van een werknemer op te vangen door de inzet van andere werknemers uit de organisatie. De op één na vaakst gegeven beschrijving van de werkdruk in de organisatie is dat deze hoog is: een kwart van de werkgevers kiest dit antwoord. Grote organisaties, met meer dan 50 werknemers, vinden vaker dat de werkdruk in hun organisatie hoog is dan kleine organisaties.

<sup>26</sup> In 2003 is deze vraag op een iets andere manier gesteld. De antwoordcategorieën die de interviewer kon aankruisen waren dezelfde, maar bij het stellen van de vraag werd de antwoordmogelijkheid 'wisselend hoog en laag' niet expliciet genoemd. De resultaten zijn daardoor niet vergelijkbaar, en daarom wordt er geen trend gepubliceerd.

Het percentage werknemers dat onder tijdsdruk werkt ligt in grote organisaties ook hoger dan in kleine organisaties (zie Tabel 6.2). Werkgevers uit de overheids- en onderwijssector vinden eveneens relatief vaak dat de werkdruk hoog is. Dit is opvallend, omdat het percentage medewerkers dat onder tijdsdruk werkt in deze sectoren volgens de werkgevers zelf niet hoger ligt dan het landelijk gemiddelde (zie eveneens Tabel 6.2).

*Tabel 6.3: Percentage organisaties dat werkdruk typeert als 'hoog', 'niet hoog en niet laag', 'wisselend hoog en laag', of 'laag', 2005 (in %)*

	Hoog	Niet hoog/Niet laag	Wisselend hoog en laag	Laag
Totale economie	27	18	52	3
Industrie en landbouw	23	19	54	4
Bouwnijverheid	27	24	45	3
Handel, horeca en reparatie	21	20	56	4
Transport	26	17	58	0
Zakelijke dienstverlening	32	17	49	2
Zorg en welzijn	31	18	48	4
Overige dienstverlening	25	16	55	5
Overheid	44	15	40	1
Onderwijs	47	9	43	2
5-9 werknemers	22	21	54	4
10-19 werknemers	25	16	57	2
20-49 werknemers	31	18	47	4
50-99 werknemers	39	15	46	0
100-499 werknemers	42	11	46	2
500 en meer werknemers	43	12	45	1

De tweede vraag over het onderwerp werkdruk luidt: “Is de werkdruk in uw organisatie de afgelopen twee jaren afgenomen, gelijk gebleven of toegenomen?” Deze vraag is ook in voorgaande jaren gesteld, zodat we de ontwikkeling over de tijd kunnen bekijken. De antwoorden op deze vraag moeten overigens niet té letterlijk worden genomen. Ook tussen 1999 en 2004, toen de werkdruk in Nederland volgens gegevens van het CBS daalde<sup>27</sup>, vonden slechts weinig werkgevers dat de werkdruk was afgenomen (zie Figuur 6.1). Bij dit type vragen wordt een afname van de werkdruk dus vermoedelijk ondergerapporteerd, en een

<sup>27</sup> Bron: CBS Statline, Enquête Beroepsbevolking: het percentage werkenden dat regelmatig onder hoge tijdsdruk werkt, daalde tussen 1999 en 2004 van 33 naar 27 procent.

toename vermoedelijk overgerapporteerd. Dit verschijnsel doet zich overigens ook bij werknemers voor.<sup>28</sup>

De *verschuivingen* in de mate waarin de verschillende antwoordcategorieën worden gekozen, geeft waarschijnlijk een betere indicatie van de ontwikkeling van de werkdruk. Een gelijkblijvend percentage werkgevers dat vindt dat de werkdruk is toegenomen, betekent vermoedelijk dat de werkdruk niet veel is veranderd. Alleen een toename van het percentage werkgevers dat vindt dat de werkdruk is gestegen, duidt waarschijnlijk op een echte toename van de werkdruk.

Als we de antwoorden van de werkgevers op deze manier interpreteren, dan kunnen we concluderen dat de werkdruk tussen 2001 en (het voorjaar van) 2004 is gedaald, om vervolgens tussen 2004 en (het najaar van) 2005 weer iets toe te nemen (zie Figuur 6.1). De ontwikkeling van werkdruk zoals die door de werkgevers wordt waargenomen, lijkt dus de ontwikkeling van de economische groei te volgen. Dat de ontwikkeling van de werkdruk samenhangt met de ontwikkeling van de economische groei is logisch. Als de economische groei toeneemt en er meer vraag ontstaat naar de producten en diensten van een werkgever, zal deze dat meestal niet onmiddellijk opvangen door het aantrekken van extra werknemers, maar eerst even de kat uit de boom kijken.<sup>29</sup> Dit leidt dan tot een stijging van de werkdruk voor de zittende medewerkers. Als de economische groei afneemt en het werkaanbod daalt, zullen werkgevers hun personeelsbestand vaak niet onmiddellijk inkrimpen, maar even afwachten of deze ontwikkeling zich doorzet. Dit leidt dan tot een daling van de werkdruk voor het personeel.

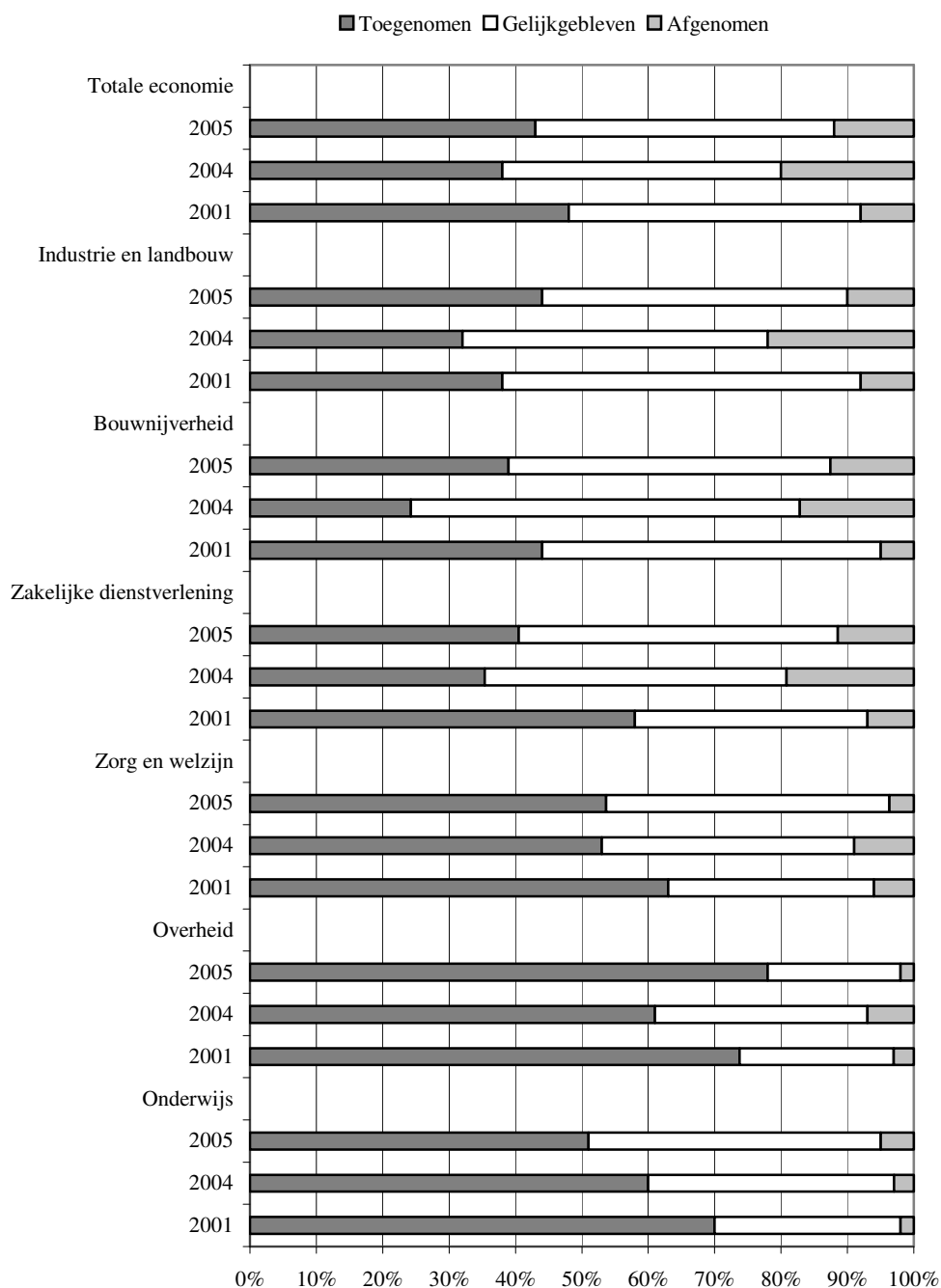
In de private sector lijkt de ontwikkeling van de werkdruk, zoals de werkgevers die zien, sterker de economische groei te volgen dan in de publieke sector. Zo fluctueert het percentage werkgevers dat de werkdruk vindt afgenomen in de private sector meer dan in de publieke sector. Vermoedelijk komt dit door het feit dat werkgevers in de private sector gevoeliger zijn voor de ontwikkeling van de conjunctuur.

---

<sup>28</sup> Bijvoorbeeld: in een onderzoek dat in 2004 in opdracht van Randstad is gehouden (Nagelhout (2004). *Werkbeleving van het verplegend en verzorgend personeel*. Diemen: Randstad), zei 54 procent van het verpleegkundig en verzorgend personeel dat de werkdruk de afgelopen jaren is toegenomen. Gegevens uit het OSA-werknemerspanel zorg en welzijn, dat in 1998, 2000, 2003 en 2005 is gehouden, laten echter zien dat het percentage verpleegkundigen en verzorgenden dat zegt onder hoge tijdsdruk te werken in deze periode juist is gedaald.

<sup>29</sup> Zie ook Figuur 2.1 in hoofdstuk 2 van dit rapport, waarin te zien is dat de ontwikkeling van het aantal banen de ontwikkeling van de economie met enige achterstand volgt.

*Figuur 6.1: Percentage werkgevers dat de werkdruk in de afgelopen twee jaar toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen vindt, 2001-2005<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Deze vraag is gesteld in 2001, het voorjaar van 2004 en het najaar van 2005. De werkgevers is dus gevraagd terug te kijken op de tijdvakken 1999-2001, voorjaar 2002-voorjaar 2004, en najaar 2003-najaar 2005.

Een ander verschil tussen de werkgevers uit de private sector en de werkgevers uit de publieke sector is dat de laatste vaker zeggen dat de werkdruk is toegenomen dan de eerste. Een verklaring hiervoor is lastig te geven. Dit verschil strookt niet met cijfers van het CBS over het percentage werkenden dat regelmatig onder hoge tijdsdruk werkt. Dat ligt in de publieke sector niet hoger dan het landelijk gemiddelde, de sector zorg en welzijn daargelaten.<sup>30</sup>

## 6.2 Het verzuim- en gezondheidsbeleid van werkgevers

In het OSA-vraagpanel is de afgelopen meting een aantal extra vragen gesteld aan werkgevers over hun verzuim- en gezondheidsbeleid. Gevraagd is hoeveel prioriteit men geeft aan een aantal belangrijke onderdelen die aan het verzuim- en gezondheidsbeleid van werkgevers kunnen worden onderscheiden: het stellen van duidelijke regels omtrent ziekmeldingen, het bevorderen van een snelle werkhervatting van een werknemer die is uitgevallen, het zorgen voor een gezonde werkplek, en het bevorderen van een gezonde leefstijl van de werknemer.

*Tabel 6.4: Percentage werkgevers dat een zeer hoge tot tamelijk hoge prioriteit geeft aan verschillende onderdelen van het verzuim- en gezondheidsbeleid, 2006*

	Stellen van duidelijke regels omtrent ziekmeldingen	Bevorderen van snelle werkhervatting	Zorgen voor een gezonde werkplek	Bevorderen van gezonde leefstijl van werknemers
Totale economie	83	86	92	53
Industrie en landbouw	81	89	95	50
Bouwnijverheid	93	91	89	62
Handel, horeca en reparatie	79	83	92	56
Transport	87	87	94	51
Zakelijke dienstverlening	75	84	90	51
Zorg en welzijn	94	92	96	58
Overige dienstverlening	88	86	93	45
Overheid	95	98	95	47
Onderwijs	85	85	88	35
5-9 werknemers	76	81	93	57
10-19 werknemers	86	87	93	47
20-49 werknemers	89	93	91	50
50-99 werknemers	97	99	92	54
100-499 werknemers	94	99	96	51
500 en meer werknemers	97	99	97	60

<sup>30</sup> Bron: CBS Statline, Enquête Beroepsbevolking.

Bij twee van deze onderdelen, het zorgen voor een gezonde werkplek, en het bevorderen van een gezonde leefstijl, zijn aanvullende vragen gesteld over de maatregelen die de werkgever neemt. Uit de antwoorden (zie Tabel 6.4) blijkt dat zo'n tachtig tot negentig procent van de werkgevers een tamelijk hoge tot zeer hoge prioriteit geeft in het personeelsbeleid aan duidelijke regels omtrent ziekmelding, aan snelle werkhervatting, en aan het zorgen voor een gezonde werkplek. Werkgevers vinden dit daarmee belangrijker dan onderwerpen zoals arbeidsvoorwaarden, scholing, en werving en selectie (zie ter vergelijking hoofdstuk 5). Het bevorderen van een gezonde leefstijl vinden werkgevers minder vaak van belang: ongeveer de helft van hen geeft hier een hoge prioriteit aan. Vermoedelijk zien zij dit minder als hun verantwoordelijkheid.

De mate van prioriteit die aan de verschillende onderdelen van het verzuimbeleid worden toegekend, verschilt weinig tussen sectoren en grootteklassen. Wel geven grote organisaties vaker een hoge prioriteit aan duidelijke regels omtrent ziekmelding en snelle werkhervatting dan kleine organisaties. Mogelijk ligt dit aan het feit dat het verzuim in grote organisaties hoger is dan in kleine organisaties (zie ook paragraaf 6.3). Hierdoor is de noodzaak van aandacht voor ziekmeldingen en werkhervatting groter in grotere organisaties.

Werkgevers in de bouw, zorg en welzijn en de overheidssector geven eveneens vaker dan gemiddeld een hoge prioriteit aan duidelijke regels omtrent ziekmelding. Werkgevers bij de overheid geven ook relatief vaak een hoge prioriteit aan het bevorderen van een snelle werkhervatting. Zoals we later zullen zien (zie paragraaf 6.3) is het ziekteverzuim in alledrie deze sectoren relatief hoog. Dit verklaart mogelijk de grotere aandacht voor ziekmeldingen in deze sectoren. Werkgevers in de bouw geven daarnaast vrij vaak een hoge prioriteit aan het bevorderen van een gezonde leefstijl van hun medewerkers. De reden hiervoor is vermoedelijk dat het werken in de bouw tamelijk belastend is, waardoor het extra belangrijk is dat het personeel goed fit is.

Bij de onderdelen 'zorgen voor een gezonde werkplek' en 'bevorderen van een gezonde leefstijl van werknemers' zijn, zoals hiervoor aangegeven, enkele aanvullende vragen gesteld over de maatregelen die de werkgever neemt. Wat betreft het zorgen voor een gezonde werkplek is de werkgevers gevraagd of zij de afgelopen twee jaren maatregelen hebben genomen ter vermindering van de werkdruk. Er is gekozen om te focussen op vermindering van de werkdruk, omdat

dit het vaakst voorkomende arbeidsrisico is in de Nederlandse economie (zie ook paragraaf 6.1).

*Tabel 6.5: Percentage werkgevers dat de afgelopen twee jaar maatregelen heeft genomen om de werkdruk terug te dringen*

	Voorjaar 2004	Najaar 2005
Totale economie	49	45
Industrie en landbouw	46	44
Bouwnijverheid	37	37
Handel, horeca en reparatie	48	39
Transport	49	48
Zakelijke dienstverlening	51	48
Zorg en welzijn	59	58
Overige dienstverlening	41	42
Overheid	48	55
Onderwijs	61	65
5-9 werknemers	41	37
10-19 werknemers	50	48
20-49 werknemers	63	55
50-99 werknemers	55	53
100-499 werknemers	57	59
500 en meer werknemers	63	52

Bijna de helft van de werkgevers heeft de afgelopen twee jaren maatregelen genomen om de werkdruk terug te dringen (zie Tabel 6.5). In de publieke sector (overheid, onderwijs, zorg en welzijn) zijn vaker maatregelen getroffen ter vermindering van de werkdruk dan in de private sector.<sup>31</sup>

De aanvullende vragen over maatregelen ter bevordering van een gezonde leefstijl waren of werknemers de mogelijkheid hebben om gratis of met korting te sporten, of gezond eten tijdens werktijd wordt gestimuleerd, en of werknemers op kosten van de werkgever hun algehele gezondheid en leefstijl kunnen laten onderzoeken. Alledrie deze faciliteiten worden door relatief weinig werkgevers aangeboden (zie Tabel 6.6). Het op kosten van de werkgever kunnen laten onderzoeken van de algehele gezondheid wordt nog het meest aangeboden.

<sup>31</sup> De private sector bestaat uit industrie/landbouw, bouwnijverheid, handel/horeca/reparatie, transport en zakelijke dienstverlening. De overige dienstverlening bestaat uit een mix van bedrijven die tot de publieke of de private sector behoren.



Er zijn echter duidelijke verschillen tussen sectoren en grootteklassen in de mate waarin de drie voornoemde faciliteiten worden aangeboden. De mogelijkheid voor het laten onderzoeken van de algehele gezondheid bestaat vooral in de drie sectoren waarin veel lichamelijk zwaar werk wordt gedaan én vaak onder fysiek belastende omstandigheden wordt gewerkt: de bouw, industrie en landbouw, en het transport. Verder wordt deze mogelijkheid ook veel aangeboden bij de overheid. De faciliteit om gratis of met korting te sporten komt vooral veel voor bij de overheid. In de bouw bieden erg weinig werkgevers deze mogelijkheid aan. Werknemers in de bouw krijgen echter al vaak voldoende lichaamsbeweging tijdens het werk.

*Tabel 6.6: Percentage werkgevers dat faciliteiten biedt ter bevordering van de gezondheid van het personeel, 2006*

	Mogelijkheid voor werknemers om gratis of met korting te sporten	Stimuleren van gezond eten door werknemers tijdens werktijd	Mogelijkheid voor door werkgever betaald onderzoek van algemene gezondheid en leefstijl
Totale economie	13	25	31
Industrie en landbouw	11	19	45
Bouwnijverheid	4	16	55
Handel, horeca en reparatie	7	29	23
Transport	15	18	49
Zakelijke dienstverlening	15	28	29
Zorg en welzijn	21	34	18
Overige dienstverlening	23	29	24
Overheid	67	28	42
Onderwijs	15	12	27
5-9 werknemers	9	26	25
10-19 werknemers	13	21	32
20-49 werknemers	10	28	34
50-99 werknemers	24	24	45
100-499 werknemers	38	35	39
500 en meer werknemers	58	48	41

Alledrie de voornoemde faciliteiten worden vaker aangeboden in grote organisaties dan in kleine. Dit lijkt in tegenstelling met het feit dat kleine organisaties even vaak zeggen een hoge prioriteit te geven aan het bevorderen van een gezonde leefstijl van hun werknemers als grote organisaties. In kleine organisaties heeft het bevorderen van een gezonde leefstijl wellicht een andere vorm. Misschien bieden zij andere, goedkopere, faciliteiten vaker aan, of is er bij hen vaker sprake van

‘bemoeizorg’, namelijk het er op aanspreken van de werknemers als zij buiten werktijd activiteiten ondernemen die een risico zijn voor de inzetbaarheid binnen werktijd. Hier zijn echter geen gegevens over.

### **6.3 De ontwikkeling van het ziekteverzuim**

De hiervoor besproken maatregelen kunnen werkgevers helpen het ziekteverzuim in hun organisatie terug te dringen. Maar hoe staat het eigenlijk met de hoogte van het ziekteverzuim bij de werkgevers uit het OSA-panel en hoe heeft zich dat de afgelopen jaren ontwikkeld? In het begin van dit hoofdstuk is reeds vermeld dat het ziekteverzuim in Nederland volgens CBS-cijfers tussen 1997 en 2000 steeg, om vervolgens weer te dalen. Bij de werkgevers uit het OSA-vraagpanel is hetzelfde patroon te zien (zie Tabel 6.7). Volgens de OSA-cijfers ligt het ziekteverzuimpercentage in de totale economie in 2005 echter wat hoger dan volgens de CBS-cijfers (4,4 procent tegen 4,0 procent). De cijfers over 2003 laten wel een vergelijkbaar beeld zien (4,8 procent tegen 4,7 procent). Het CBS onderschat echter naar eigen zeggen het landelijk verzuimpercentage in 2005 met ten minste 0,2 procentpunten, omdat het geen goede cijfers meer krijgt over een aantal deelsectoren van de economie, als gevolg van de liberalisering van de arbodienstverlening.<sup>32</sup> De OSA-cijfers geven dus vermoedelijk momenteel een betere indicatie van het verzuimpercentage in de totale economie.<sup>33</sup>

De gegevens uit het OSA-panel laten ook zien dat het verzuimpercentage in de drie publieke sectoren (zorg en welzijn, overheid, onderwijs) en de overige dienstverlening, die bestaat uit een mix van publieke en private bedrijven, in 1998 duidelijk hoger lag dan in de private sector. Bij drie van deze sectoren, namelijk zorg en welzijn, onderwijs en de overige dienstverlening, nam het verzuimpercentage na 2000 echter flink af, waardoor het in 2005 was gedaald tot ver

---

<sup>32</sup> Het CBS berekent het verzuimpercentage aan de hand van verzuimgegevens verkregen van de arbodiensten en gegevens over het aantal verzekerden van UWV. Sinds 1 juli 2005 zijn bedrijven echter niet meer verplicht zich aan te sluiten bij een arbodienst, maar kunnen zij de arbodienstverlening ook intern regelen. Dit heeft geleid tot een flinke, selectieve, daling van de respons in de sectoren landbouw en visserij, zorg en welzijn, onderwijs en financiële instellingen. Het ziekteverzuim voor de totale economie is daarom exclusief deze sectoren (zie ook de toelichting op CBS Statline).

<sup>33</sup> Wel ontbreken bij de OSA-gegevens over het verzuim in bedrijven met minder dan 5 werknemers. Ook kan bij de OSA-gegevens geen onderscheid worden gemaakt tussen het ziekteverzuimpercentage inclusief personen die één tot twee jaar ziek zijn, en exclusief personen die één tot twee jaar ziek zijn. Uit CBS-gegevens blijkt echter dat het meetellen van het verzuim van personen die één tot twee jaar ziek zijn het verzuimpercentage niet veel verhoogt.

onder het niveau van 1998. Hierdoor zijn de verschillen in verzuim van deze drie sectoren met de private sector afgenomen. Wel lag in zorg en welzijn het verzuimpercentage in 2005 nog hoger dan het landelijk gemiddelde, maar in deze sector doen relatief veel werknemers lichamelijk en/of geestelijk zwaar werk. Dit kan het verzuim verhogen. In de derde deelsector van de publieke sector, de overheid, daalde het verzuim na 2000 eveneens, maar minder sterk dan in de andere deelsectoren van de publieke sector. Het verzuim bij de overheid ligt daardoor nog steeds hoger dan het landelijk gemiddelde, ondanks het feit dat de werkomstandigheden niet ongunstiger zijn (zie paragraaf 6.1). De hoge prioriteit die overheidswerkgevers geven aan procedures voor ziekmeldingen en het bevorderen van een snelle werkhervatting lijkt dus nog niet voldoende vrucht te hebben afgeworpen. De hoge prioriteit geeft echter ook aan dat ze er nog steeds veel aandacht aan besteden.

*Tabel 6.7: Ziekteverzuim (exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof) naar sector en bedrijfsgrootte, 1998-2005*

	Ziekteverzuim (in procenten)				Procentpunten verschil 1998 vs 2005
	1998	2000	2003	2005	
Totale economie	5,5	6,0	4,8	4,4	-1,1
Industrie en landbouw	5,1	6,6	5,9	5,3	0,2
Bouwnijverheid	5,2	5,5	4,3	5,0	-0,2
Handel, horeca en reparatie	4,2	4,3	3,3	3,3	-0,9
Transport	4,7	4,8	4,9	4,7	0
Zakelijke dienstverlening	4,6	5,6	4,0	3,9	-0,7
Zorg en welzijn	7,4	7,8	6,0	5,2	-2,2
Overige dienstverlening	5,8	5,9	5,3	4,1	-1,7
Overheid	5,8	6,1	5,8	5,3	-0,5
Onderwijs	5,8	6,7	5,0	4,1	-1,7
5-9 werknemers	1,8	2,7	2,6	2,8	1,0
10-19 werknemers	3,6	4,6	3,1	3,5	-0,1
20-49 werknemers	4,5	5,2	4,0	4,0	-0,5
50-99 werknemers	5,3	5,3	4,7	4,5	-0,8
100-499 werknemers	6,2	6,8	5,8	5,1	-1,1
500 en meer werknemers	6,8	7,3	6,3	5,5	-1,3

In de private sector daalde het verzuim na 2000 eveneens. Daar ligt het verzuim nu op (industrie en landbouw, bouw, transport) of iets onder (handel, horeca en reparatie, zakelijke dienstverlening) het niveau van 1998.

### *Ziekteverzuim en ontwikkeling van de economische situatie*

Er wordt vaak verondersteld dat werknemers zich in economisch slechte tijden niet zo gemakkelijk ziek durven melden uit angst dat een negatieve beeldvorming hen parten gaat spelen bij een eventuele inkrimping van het personeelsbestand. De afname van het ziekteverzuim in de afgelopen jaren zou dus niet alleen het gevolg kunnen zijn van de wijzigingen in de wetgeving en wijzigingen in het verzuimbeleid van organisaties, maar ook deels veroorzaakt kunnen zijn door de verslechtering van de economische situatie. Tabel 6.8 laat zien dat er inderdaad een samenhang is tussen de hoogte van het ziekteverzuim en het wel of niet afnemen van de werkgelegenheid in een organisatie. Organisaties waarin de omvang van het personeelsbestand de afgelopen twee jaar is ingekrompen door middel van gedwongen ontslagen hebben een lager verzuimpercentage dan organisaties zonder inkrimping van het personeelsbestand. Werknemers durven zich dus vermoedelijk inderdaad niet zo snel ziek te melden als hun baan mogelijk op de tocht staat. Het ziekteverzuim is overigens het hoogst in organisaties waar de werkgelegenheid is ingekrompen zonder gedwongen ontslagen. Een mogelijke reden hiervoor is dat de gezondste werknemers het gemakkelijkst elders werk kunnen vinden, en dus wellicht het snelst op eigen initiatief zullen vertrekken.

*Tabel 6.8: Ziekteverzuim excl. zwangerschapsverlof in organisatie met en zonder inkrimping van het personeelsbestand in de afgelopen twee jaar*

	Ziekteverzuimpercentage excl. zwangerschapsverlof
Geen inkrimping van het personeelsbestand de afgelopen twee jaar	4,4
Inkrimping zonder gedwongen ontslagen	4,8
Inkrimping met gedwongen ontslagen	4,2

#### **6.3.1 Verzekering tegen loondoorbetaling bij ziekte**

Nu de overheid de financiële risico's van ziekte steeds meer bij de werkgever legt, kan het voor de werkgever in toenemende mate belangrijk zijn zich te verzekeren tegen de kosten van ziekte van het personeel. De werkgever moet vanaf januari 2004 immers niet alleen in het eerste, maar ook in het tweede ziektejaar van zijn werknemer het loon doorbetalen. De gegevens van het OSA-vraagpaneel laten echter zien dat er alleen bij de overheid en de zakelijke dienstverlening sinds 2004 een tendens lijkt te zijn tot het vaker afsluiten van een verzekering tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte (zie Tabel 6.9). In een aantal andere sectoren (zorg

en welzijn, onderwijs, handel/horeca/reparatie) en bij grote organisaties lijkt er juist wat minder vaak een verzekering te worden afgesloten. In de afweging tussen kosten en baten van een verzekering, durven deze werkgevers het nu kennelijk vaker aan geen verzekering af te sluiten. Mogelijk komt dit doordat het verzuim is gedaald.

*Tabel 6.9: Percentage werkgevers dat zich heeft verzekerd tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte*

	2004	2006
Totale economie	81	77
Industrie en landbouw	76	74
Bouwnijverheid	78	80
Handel, horeca en reparatie	89	82
Transport	81	82
Zakelijke dienstverlening	72	79
Zorg en welzijn	76	66
Overige dienstverlening	81	74
Overheid	36	44
Onderwijs	85	76
5-9 werknemers	88	89
10-19 werknemers	88	85
20-49 werknemers	77	69
50-99 werknemers	55	34
100-499 werknemers	28	27
500 en meer werknemers	25	15

Kleine organisaties hebben veel vaker een verzekering tegen de kosten van loondoorbetaling afgesloten dan grote organisaties. Dit komt doordat de financiële risico's van langdurige ziekte voor een kleine organisatie naar verhouding veel groter zijn dan in een grote organisatie. Als in een kleine organisatie van vijf personen één werknemer een jaar lang ziek is, dan leidt dat tot 20 procent minder capaciteit terwijl het loon wel moet worden doorbetaald. In die zin is het verrassend dat toch nog zo'n tien procent van de kleinste organisaties geen verzekering afsluit. In een grote organisatie zal een capaciteitsvermindering van 20 procent door ziekte zich normaliter niet voordoen, omdat in een grote organisatie de kans erg klein is dat 20 procent van de werknemers in hetzelfde jaar langdurig ziek is.

## 6.4 Uitstroom uit de organisatie naar de WAO

In het OSA-vraagpaneel wordt niet alleen gevraagd naar de hoogte van het ziekteverzuim, maar ook naar cijfers over arbeidsongeschiktheid. Omdat gevraagd is naar cijfers over 2004 hebben de arbeidsongeschiktheidsgegevens betrekking op de WAO, en nog niet op de WIA. Aan de deelnemende organisaties is verzocht aan te geven hoeveel van hun werknemers in 2004 de organisatie hebben verlaten vanwege het feit dat ze in de WAO zijn beland. De arbeidsongeschiktheidsgegevens uit het OSA-vraagpaneel hebben dus alleen betrekking op werknemers die arbeidsongeschikt zijn geworden én bij hun werkgever zijn vertrokken. Ze vallen daarmee lager uit dan de UWV-cijfers over het totale aantal nieuwe WAO'ers. Tabel 6.10 geeft het aantal uitstromers naar de WAO per 1000 werknemers volgens het OSA-paneel. De uitstroom piekte in 2000 met 4,0 uitstromers naar de WAO per 1000 werknemers. De uitstroom daalde vervolgens tot 2,1 promille in 2004. Cijfers van het UWV over het totale aantal nieuwe WAO-uitkeringen laten een vergelijkbaar patroon zien met een stijging van het aantal nieuwe uitkeringen tot 2000/2001, en daarna een daling.<sup>34</sup> Wel is bij het OSA-vraagpaneel de daling tussen 2000 en 2002 wat forser geweest. De uitstroom van werknemers naar de WAO lag in alle jaren, met uitzondering van 2002, het hoogst in de publieke sector (de niet-commerciële dienstverlening), gevolgd door de sector bouw, industrie en landbouw.

*Tabel 6.10: Uitstroom van personeel naar de WAO, 1994-2004 (aantal uitstromers per 1000 werknemers)<sup>1</sup>*

	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Totale economie	3,5	3,3	3,7	4,0	3,0	2,1
Bouw, industrie en landbouw	3,8	3,6	3,4	4,5	4,5	2,5
Commerciële dienstverlening	2,0	2,7	2,9	3,3	2,3	1,6
Niet-commerciële dienstverlening	4,7	4,0	5,2	4,7	2,9	2,9
5-99 werknemers	2,1	2,4	2,7	2,9	1,5	1,4
100-499 werknemers	4,9	4,9	4,8	5,4	4,8	3,2
500 en meer werknemers	4,7	4,0	5,1	5,2	4,7	3,4

<sup>1</sup> Omdat het aantal uitstromers naar de WAO te gering is om betrouwbare cijfers te geven over de sectoren en grootteklassen die in de andere tabellen worden onderscheiden, wordt in deze tabel een grofmaziger indeling van sectoren en grootteklassen gebruikt.

<sup>34</sup> Zie onder meer: UWV (2005). *Kroniek van de sociale verzekeringen 2005. Wetgeving en volume-ontwikkeling in historisch perspectief*. Amsterdam: UWV.

In Tabel 6.11 is te zien wat de uitstroom naar de WAO was in organisaties met en zonder inkrimping van het personeelsbestand in de afgelopen twee jaar. De uitstroom naar de WAO lag duidelijk hoger in organisaties met inkrimping van het personeelsbestand, dan in organisaties zonder inkrimping. Hier kunnen verschillende redenen voor zijn. Ten eerste kunnen organisaties die moeten inkrimpen de WAO hebben gebruikt als een alternatief afvloeiingskanaal voor overtollige medewerkers. Volgens een analyse van het CPB is de verborgen werkloosheid in de WAO-instroom echter grotendeels verdwenen sinds 2002<sup>35</sup>, hoewel het in incidentele gevallen nog wel steeds kan voorkomen. Een tweede reden is dat herplaatsing van gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers in een andere functie moeilijker zal zijn als de werkgelegenheid in een organisatie afneemt.

*Tabel 6.11: Uitstroom naar de WAO in organisaties met en zonder inkrimping van het personeelsbestand in de afgelopen twee jaar*

	Uitstroom naar de WAO (in promille)
Geen inkrimping van het personeelsbestand de afgelopen twee jaar	1,7
Inkrimping zonder gedwongen ontslagen	3,0
Inkrimping met gedwongen ontslagen	2,5

## 6.5 Conclusies

Gegevens uit het OSA-werkgeverspanel lijken er op te wijzen dat de werkdruk in Nederland is gedaald tussen 2001 en (het voorjaar van) 2004, om vervolgens tussen 2004 en (het najaar van) 2005 weer iets te stijgen. De ontwikkeling van de werkdruk volgt daarmee de ontwikkeling van de economie. De reden hiervoor is waarschijnlijk de volgende. Als de economie aantrekt en er meer vraag ontstaat naar de producten en diensten van werkgevers, zullen deze meestal eerst even de kat uit de boom kijken, voor zij nieuwe werknemers aantrekken. Als gevolg hiervan stijgt de werkdruk van de zittende medewerkers. Als de economische groei afneemt en het werkaanbod daalt, zullen werkgevers hun personeelsbestand vaak niet onmiddellijk inkrimpen, maar eerst even afwachten of deze ontwikkeling zich doorzet. De werkdruk van het personeel daalt dan.

<sup>35</sup> Zie Koning, P. en Van Vuuren, D. (2006). *Hidden unemployment in disability insurance in the Netherlands*. Den Haag: CPB.

Het ziekteverzuim in Nederlandse bedrijven daalde na 2000 eveneens. Dat zal voor een belangrijk deel te danken zijn aan overheidsmaatregelen zoals de Wet Verbetering Poortwachter en een grotere aandacht van bedrijven voor beheersing van het verzuim. De verslechtering van de economische situatie zal echter ook hebben bijgedragen aan de vermindering van het verzuim. Er wordt vaak verondersteld dat werknemers zich in economisch slechte tijden niet zo gemakkelijk ziek durven melden uit angst dat een negatieve beeldvorming hen parten zal spelen bij een eventuele inkrimping van het personeelsbestand. Deze veronderstelling lijkt inderdaad te kloppen; uit het OSA-vraagpanel blijkt dat het verzuimpercentage lager ligt in organisaties met een inkrimping van het personeelsbestand door middel van gedwongen ontslagen dan in organisaties zonder inkrimping van het personeelsbestand.

De laatste tijd is er veel aandacht voor het verbeteren van de leefstijl van Nederlanders; gezonder eten, meer bewegen, etc. Omdat werkgevers ook belang hebben bij een gezonde leefstijl van hun werknemers – gezonder levende werknemers zullen immers waarschijnlijk minder zullen verzuimen – is er ook steeds meer aandacht voor het promoten van een gezonde leefstijl door werkgevers. Het OSA-vraagpanel laat zien dat ongeveer de helft van de werkgevers in het personeelsbeleid een zeer hoge tot tamelijk hoge prioriteit geeft aan het bevorderen van een gezonde leefstijl. Dit is veel lager dan het percentage werkgevers dat een zeer hoge tot tamelijk hoge prioriteit geeft aan andere onderdelen van het verzuimbeleid, zoals duidelijke regels rond ziekmelding en het zorgen voor een gezonde werkplek. Die percentages liggen op meer dan 80 procent. Vermoedelijk vinden werkgevers het bevorderen van een gezonde leefstijl minder vaak hun verantwoordelijkheid dan onderdelen van het verzuimbeleid die betrekking hebben op verzuimprocedures en inrichting van de werkplek. Dat is begrijpelijk, omdat het bevorderen van een gezonde leefstijl aan het privé-leven van werknemers raakt. In de bouw wordt het vaakst een hoge prioriteit gegeven aan het bevorderen van een gezonde leefstijl van het personeel. De reden hiervoor is vermoedelijk dat het werken in de bouw tamelijk belastend is, waardoor het extra belangrijk is dat het personeel goed fit is.





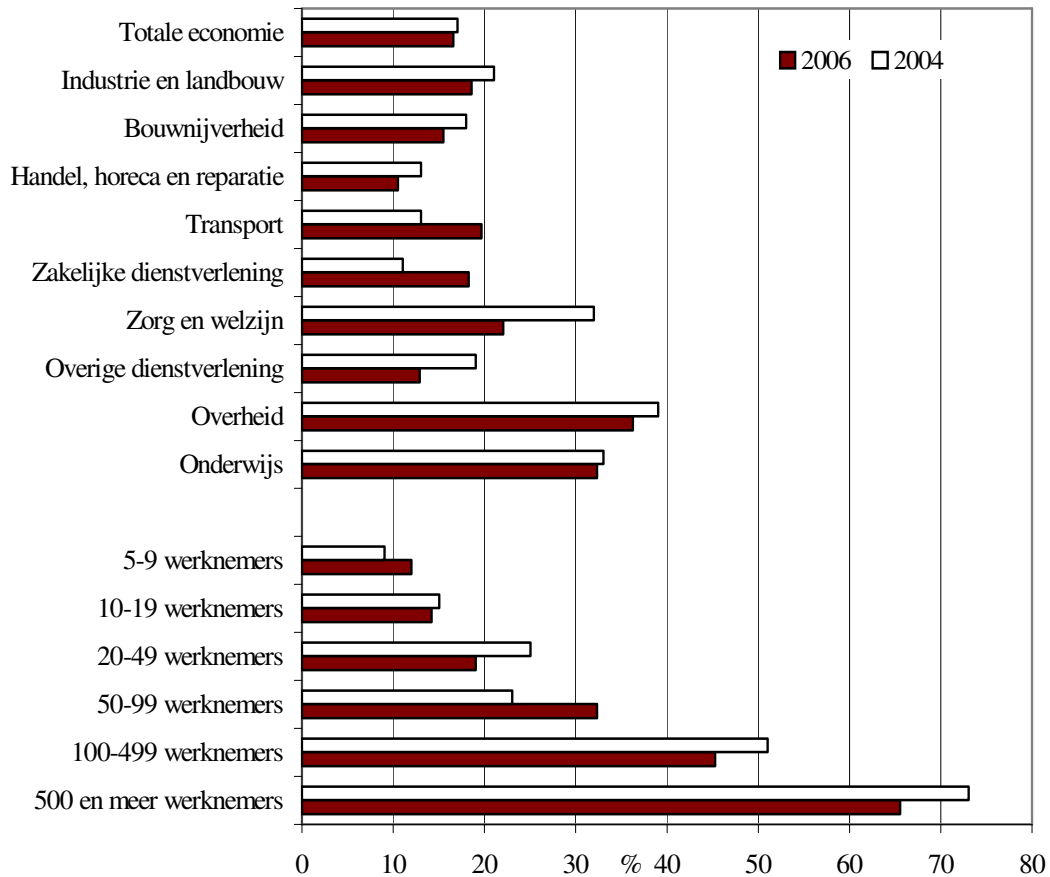
## **7 Scholing: noodzaak, beleid en activiteit**

Nog altijd streeft Nederland ernaar om binnen Europa een van de belangrijkste kenniseconomieën te worden. Een onmisbaar ingrediënt van een sterk ontwikkelde kenniseconomie is een goed opgeleide beroepsbevolking. De basis hiervan wordt gelegd tijdens de initiële scholing van leerlingen en studenten, maar de scholing van werknemers is minstens zo belangrijk. In dit hoofdstuk wordt allereerst vastgesteld hoe het staat met de vaardigheden van werknemers en de aansluiting van hun kennis en vaardigheden bij het werk dat zij moeten verrichten. Vervolgens wordt er gekeken naar de mogelijkheden die organisaties scheppen op het gebied van scholing door vast te stellen of zij een scholingsbeleid hebben en of zij scholingsactiviteiten ontplooien. Daar horen ook vragen bij over het inzetten van beroepsbegeleidende leerweg (BBL) voor duaal leren en het verwelkomen van stagiaires binnen de organisatie. Tenslotte komt de benutting van subsidiebronnen voor tegemoetkoming in de scholingskosten aan de orde.

### **7.1 De aansluiting tussen competenties en taakvereisten**

De ontwikkeling van de kenniseconomie vergroot het belang van het hebben van de juiste kennis en competenties. Doorgaans is het niveau van kennis en vaardigheden van Nederlandse werknemers voldoende om hun functie naar behoren uit te oefenen. In de totale economie vindt 17 procent van de werkgevers echter dat hun werknemers niet voldoende zijn toegerust voor de eisen van het werk (zie Figuur 7.1). Uitschieters zijn de sectoren overheid en onderwijs, waar respectievelijk 36 en 32 procent van de bedrijven en instellingen signaleert dat een deel van hun werknemers niet voldoet aan de eisen die hun werk de komende jaren aan hen stelt. Wel is het aandeel werkgevers in deze twee sectoren dat onvoldoende toegerustheid van het personeel vaststelt in 2006 iets gedaald. De sector zorg en welzijn laat met 10 procentpunten de sterkste daling zien, hoewel het tekort aan toegerustheid boven het gemiddelde van de totale economie blijft. De sectoren transport en zakelijke dienstverlening laten een groei zien van het aandeel organisaties dat aangeeft dat een deel van hun werknemers onvoldoende is geëquipeerd, naar respectievelijk 20 en 18 procent.

*Figuur 7.1: Percentage organisaties dat aangeeft dat een deel van het personeel onvoldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt in de komende jaren, naar sector en organisatiegrootte, 2004 en 2006*



Binnen de groep organisaties dat aangeeft dat hun personeel onvoldoende is toegerust, betreft dit 11 procent van het personeelsbestand (zie Tabel 7.1). Wanneer alle organisaties in deze berekening worden meegenomen, dus ook organisaties die geen tekorten in de toerusting van hun personeel kennen, dan is ongeveer 4 procent van de werknemers in de Nederlandse economie onvoldoende geëquipeerd. Voor de gehele economie zijn deze percentages tussen 2004 en 2006 ongeveer hetzelfde gebleven, maar per sector verschillen de ontwikkelingen. De transportsector, overige dienstverlening en de bouwnijverheid laten een daling zien van het percentage werknemers dat onvoldoende is toegerust voor de eisen die het werk in de komende jaren aan hen zal stellen. Voor de organisaties wier werknemers onvoldoende toegerust zijn voor het werk in de komende jaren, geeft 74 procent aan dit tekort nu al te voelen (niet in tabel).

*Tabel 7.1: Percentage werknemers dat onvoldoende toegerust is voor de eisen die het werk stelt in de komende jaren, naar sector en bedrijfsgrootte, 2004 en 2006*

	Percentage werknemers dat onvoldoende is toegerust (betrokken <sup>1</sup> organisaties)		Percentage werknemers dat onvoldoende is toegerust (alle organisaties)	
	2004	2006	2004	2006
Totale economie	12	11	4	4
Industrie en landbouw	11	14	5	5
Bouwnijverheid	13	10	4	2
Handel, horeca en reparatie	10	9	2	1
Transport	15	8	4	2
Zakelijke dienstverlening	12	11	3	4
Zorg en welzijn	11	12	6	6
Overige dienstverlening	16	12	6	2
Overheid	13	11	7	5
Onderwijs	13	11	6	4
5-9 werknemers	16	23	2	3
10-19 werknemers	20	12	2	2
20-49 werknemers	11	14	4	2
50-99 werknemers	18	9	4	3
100-499 werknemers	11	11	6	5
500 en meer werknemers	9	11	6	6

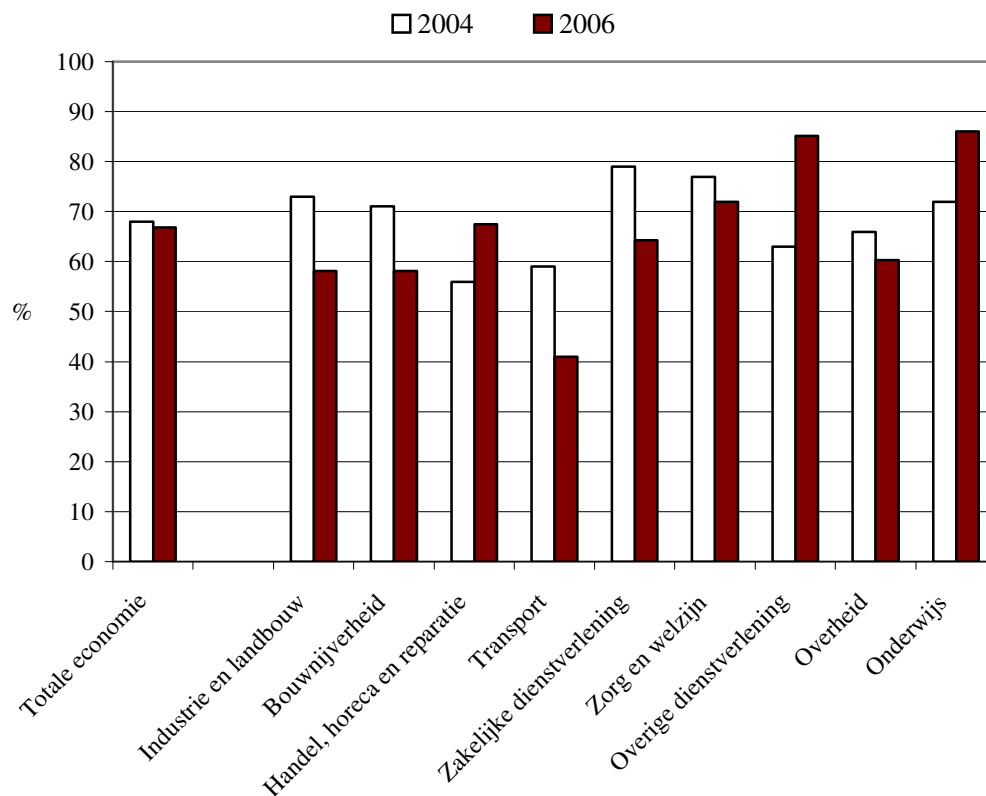
<sup>1</sup> Betrokken organisaties zijn organisaties met werknemers die onvoldoende zijn toegerust

Er bestaat een groot scala aan redenen waarom organisaties vinden dat hun werknemers onvoldoende geëquipeerd zijn. Meest genoemd is een tekort aan kennis, wat zowel in 2004 als 2006 door twee derde van de organisaties als oorzaak van onvoldoende toerusting wordt aangewezen (zie Figuur 7.2). Het tekort aan kennis is het meest prangend in de sectoren onderwijs (86%) en overige dienstverlening (85%). Deze sectoren kenden tussen 2004 en 2006 bovendien een stijging van het aandeel organisaties dat een tekort aan kennis ziet als oorzaak van de onvoldoende toerusting. Dergelijke kennistekorten duiden op een onvoltooide kenniseconomie, wat voornamelijk in de sector onderwijs zorgwekkend is, omdat deze kennisoverdracht als kerntaak heeft. De onderwijsraad geeft het behoud en versterken van het kennisniveau van leraren als een van de aanbevelingen om kennis in het onderwijs te verstevigen. Vooral het vakinhoudelijke aspect is in de opleiding van leraren een punt van zorg, omdat er vaak gekozen wordt voor leren door middel van cursussen en leren op de werkplek in een school.<sup>36</sup> Aandacht voor de vakinhoud komt hierdoor in het gedrang. Dit kan op de lange termijn voor een gebrek

<sup>36</sup> Onderwijsraad (2006), *Versteviging van kennis in het onderwijs*, Den Haag: Onderwijsraad.

aan vakkennis bij leraren zorgen. Ook de sector zorg en welzijn heeft een relatief hoog percentage organisaties dat een kennistekort signaleert, maar dit aandeel is ten opzichte van 2004 gedaald. In de transportsector, waar het aandeel organisaties dat door kennistekort onvoldoende geëquipeerd personeel heeft in 2004 relatief laag was, is het kennis tekort verder gedaald van 59 procent naar 41 procent in 2006.

*Figuur 7.2: Percentage van de organisaties met onvoldoende toegerust personeel dat hiervan als oorzaak een tekort aan kennis ziet, naar sector, 2004 en 2006*



Andere redenen die door organisaties met onvoldoende toegerust personeel worden gegeven voor dit tekort, zijn een gebrek aan brede inzetbaarheid (51%) en een lage leerbereidheid (45%) (zie Tabel 7.2). Het onvermogen om zelfstandig te werken, dat in 2004 nog goed was voor een topdrie klassering van meest genoemde redenen, wordt door een aanzienlijk lager percentage organisaties genoemd. Was het in 2004 nog voor 51 procent van de organisaties een oorzaak van onvoldoende toegerustheid, in 2006 noemt 41 procent van de betreffende bedrijven en instellingen dit als reden. Een gebrek aan brede inzetbaarheid wordt vooral problematisch gevonden in de bouwnijverheid, bij de overheid en in het middenbedrijf (50 tot 500 werknemers).

*Tabel 7.2: Oorzaken van de onvoldoende toegerustheid van personeel naar sector en bedrijfsgrootte, 2006 (in %)*

	Tekort aan kennis	Anders	Gebrek aan brede inzetbaarheid	Weinig leerbereidheid	Tekort communicatieve vaardigheden	Onvermogen zelfstandig te werken	Te weinig klantgerichtheid	Weinig werkervaring
Totale economie	67	53	51	45	44	41	34	20
Industrie en landbouw	58	63	51	47	42	45	17	18
Bouwnijverheid	58	31	61	41	31	20	33	20
Handel, horeca en reparatie	67	49	45	59	47	57	27	16
Transport	41	79	43	31	40	21	25	7
Zakelijke dienstverlening	64	64	49	25	45	29	39	29
Zorg en welzijn	72	48	55	36	51	36	42	23
Overige dienstverlening	85	39	44	44	64	74	50	12
Overheid	60	46	68	35	58	51	54	12
Onderwijs	86	42	58	66	34	39	39	22
5-9 werknemers	63	57	38	40	37	44	28	20
10-19 werknemers	74	46	54	50	40	44	24	18
20-49 werknemers	78	52	41	41	48	31	27	17
50-99 werknemers	54	57	71	54	53	44	54	24
100-499 werknemers	70	49	70	45	55	43	46	19
500 en meer werknemers	61	44	63	40	49	43	43	22

## 7.2 Scholingsbeleid in organisaties

Voor organisaties die kennistekort als belangrijke reden zien voor het onvoldoende toegerust zijn van hun personeel, kan scholing een effectief middel zijn om kennis aan te vullen en zodoende een personeelsbestand te creëren dat voldoet aan de eisen die het werk de komende jaren met zich meebrengt. Ook vaardigheden waarin het personeel tekort schiet, kunnen door middel van training verbeterd worden. In deze paragraaf wordt beschreven welke prioriteit organisaties geven aan scholing en hoe zij hun scholingsbeleid invullen.

Tabel 7.3 laat zien dat scholingsbeleid in de helft van de organisaties een tamelijk hoge prioriteit krijgt en in 13 procent van de organisaties een hoge prioriteit. Een kwart geeft scholing echter een tamelijk lage prioriteit en 9 procent geeft zelfs geen prioriteit aan opleiding en scholing. Deze laatste groep kan bestaan uit

organisaties die het leren niet als thema in hun personeelsbeleid hebben vervat. Dit betekent echter niet noodzakelijkerwijs dat hun werknemers niet leren. Werknemers kunnen ook ‘*on-the-job*’ leren van aanwijzingen van collega’s en van nieuwe situaties die zich tijdens hun werk voordoen. Vooral het grootbedrijf (500 en meer werknemers) geeft een zeer hoge prioriteit aan opleiding en scholing (25%) evenals de sectoren overheid en onderwijs. Bij deze twee laatste sectoren werd aan de hand van Figuur 7.2 al gesignaleerd dat zij een hoog percentage organisaties herbergt met onvoldoende toegerust personeel wegens een tekort aan kennis.

*Tabel 7.3: Percentage organisaties dat in hun personeelsbeleid een zeer hoge, tamelijk hoge, tamelijk lage of geen prioriteit aan opleiding en scholing geeft, naar sector en bedrijfsgrootte, 2005*

	Zeer hoog	Tamelijk hoog	Tamelijk laag	Geen prioriteit
Totale economie	13	53	25	9
Industrie en landbouw	8	49	31	11
Bouwnijverheid	13	58	20	9
Handel, horeca en reparatie	13	47	28	13
Transport	11	44	32	14
Zakelijke dienstverlening	16	54	26	4
Zorg en welzijn	13	62	19	6
Overige dienstverlening	18	49	26	7
Overheid	17	68	14	0
Onderwijs	13	75	11	2
5-9 werknemers	11	49	27	13
10-19 werknemers	13	51	26	9
20-49 werknemers	16	55	25	3
50-99 werknemers	16	65	17	2
100-499 werknemers	19	64	15	2
500 en meer werknemers	25	61	13	1

In het OSA-Arbeidsvraagpanel is ook gepeild of organisaties aan werknemers mogelijkheden bieden om scholingsverlof op te nemen en of werknemers van deze mogelijkheid gebruik (kunnen) maken. Uit Tabel 7.4 blijkt namelijk dat het percentage organisaties met mogelijkheden tot studieverlof flink gestegen is van 59 procent in 2004 naar 66 procent in 2006. Het percentage organisaties dat aangeeft dat er een of meer werknemers zijn geweest die een dergelijk verlof hebben aangevraagd is licht gedaald naar 33 procent. Er is vooral een stijging van het aandeel bedrijven en instellingen met scholingsverlofmogelijkheden te zien in de sectoren handel, horeca en reparatie (+ 15 procentpunten), zorg en welzijn

(+10) en transport (+9). Ook binnen de kleinere organisaties steeg het percentage organisatie met verlofmogelijkheden voor studie: +12 procentpunten in zowel organisaties met 5 tot 10 werknemers als in organisaties met 50 tot 100 werknemers. Toch blijft het aandeel organisaties met verlofmogelijkheden onder grotere organisaties hoger dan onder kleinere organisaties.

*Tabel 7.4: Percentage organisaties dat studieverlofmogelijkheden biedt en waar de afgelopen twee jaar studieverlof is aangevraagd, 2004 en 2006*

	Mogelijkheid studieverlof		Studieverlof afgelopen 2 jaar aangevraagd	
	2004	2006	2004	2006
Totale economie	59	66	35	33
Industrie en landbouw	57	62	29	33
Bouwnijverheid	58	55	15	26
Handel, horeca en reparatie	46	61	25	17
Transport	55	64	29	30
Zakelijke dienstverlening	71	76	49	52
Zorg en welzijn	59	69	40	37
Overige dienstverlening	67	70	32	31
Overheid	88	91	70	72
Onderwijs	80	78	45	49
5-9 werknemers	52	64	32	25
10-19 werknemers	61	62	28	28
20-49 werknemers	66	73	35	40
50-99 werknemers	63	75	51	56
100-499 werknemers	75	71	59	62
500 en meer werknemers	79	81	81	81

Vooraf in de bouwsector steeg het aandeel organisaties met verlofaanvragen voor studie (van 15 procent in 2004 naar 26 procent in 2006), terwijl dit aandeel in de handel, reparatie en horeca daalde van 25 procent in 2004 naar 17 procent in 2006. Verlofaanvragen voor studie worden in het overgrote deel van de organisaties geheel gehonoreerd (93%) of gedeeltelijk ingewilligd (7%) (niet in tabel). In een zeldzaam geval (1%) wordt er geen enkele verlofaanvraag gehonoreerd.

### **7.3 Combineren van een opleiding met werken**

Het volgen van een opleiding kan met werken gecombineerd worden, bijvoorbeeld in de constructie van een beroepsbegeleidende leerweg (BBL) of een duale leerweg. Daarnaast kan deze combinatie gemaakt worden door het inhuren van



stagiaires van de beroepsopleidende leerweg (BOL) of stagiaires van het Hbo. Zowel BBL- als BOL-trajecten bieden organisaties en studenten de gelegenheid om werken en leren met elkaar te combineren. Het BBL-traject gaat hierbij het verst: leerlingen combineren doorgaans één schooldag per week met vier werkdagen. Zij hebben een formeel vastgelegd dienstverband en ontvangen salaris. Binnen het BOL-traject wordt het theoretische onderwijs gedurende korte tijd afgewisseld met praktijkstages.

*Tabel 7.5: Percentage organisaties met werknemers in een beroepsbegeleidende, BBL of duale leerweg, 2001-2006, in procenten*

	2001	2004	2006
Totale economie	26	25	22
Industrie en landbouw	32	34	28
Bouwnijverheid	60	42	35
Handel, horeca en reparatie	26	29	27
Transport	21	23	12
Zakelijke dienstverlening	11	8	12
Zorg en welzijn	30	30	20
Overige dienstverlening	27	23	17
Overheid	15	22	12
Onderwijs	7	12	17
5-9 werknemers	17	17	18
10-19 werknemers	29	27	25
20-49 werknemers	29	28	22
50-99 werknemers	34	40	29
100-499 werknemers	44	42	41
500 en meer werknemers	55	70	63

Het percentage bedrijven en instellingen in de totale economie dat werknemers heeft in een beroepsbegeleidende, BBL of duale leerweg daalt sinds 2000 licht tot 22 procent in 2006 (zie Tabel 7.5). Hoewel in de bouwnijverheid dit soort trajecten nog steeds het populairst is, is het percentage organisaties in de sector met werknemers in een beroepsbegeleidende, BBL of duale leerweg fors gedaald, van 60 procent in 2000, naar 42 procent in 2003 en 35 procent in 2006.

In de transportsector is het percentage organisaties dat een van de genoemde trajecten aanbiedt bijna gehalveerd ten opzichte van 2003, naar 12 procent in 2006. Ook het percentage in de sectoren zorg en welzijn, industrie en landbouw, overige dienstverlening en overheid daalt flink. Het percentage werknemers dat binnen alle organisaties via een BBL-traject werkt, blijft met 2,2 procent van de

werknemers overigens ongeveer stabiel. Dit stabiele percentage, gecombineerd met een dalend percentage organisaties met werknemers die een BBL-traject volgen, betekent dat de inspanningen voor het begeleiden van deze werknemers door een kleinere groep organisatie wordt geleverd. In de bouwnijverheid volgt 5 procent van de werknemers een BBL-traject (zie Figuur 7.3).

Organisaties hebben vaker stagiaires van het BOL of Hbo dan werknemers in een BBL-traject. In de totale economie daalde het percentage organisaties met een stagiaire aanvankelijk van 41 procent in 2000 naar 36 procent in 2003, maar in de laatste peiling van 2006 is het aandeel weer gestegen naar 40 procent (Tabel 7.6).

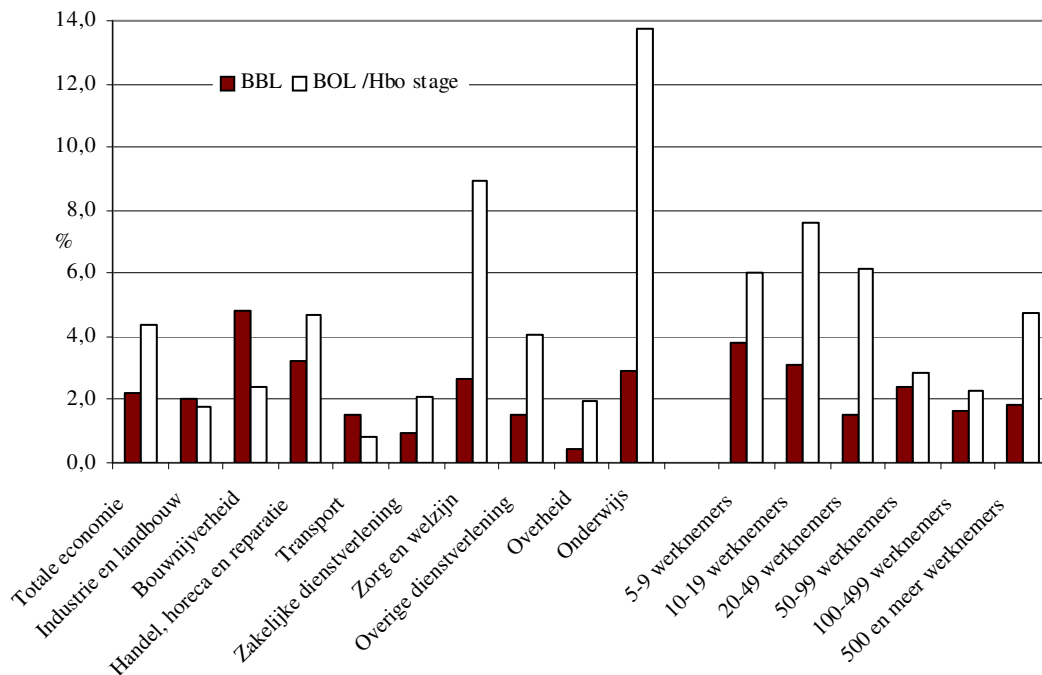
*Tabel 7.6: Percentage organisaties met stagiaires beroepsopleidende leerweg of Hbo, 2001-2006, in procenten*

	2001	2004	2006
Totale economie	41	36	40
Industrie en landbouw	43	32	35
Bouwnijverheid	52	27	33
Handel, horeca en reparatie	41	32	38
Transport	31	25	19
Zakelijke dienstverlening	31	31	28
Zorg en welzijn	56	56	59
Overige dienstverlening	31	34	35
Overheid	42	54	52
Onderwijs	43	76	88
5-9 werknemers	28	23	26
10-19 werknemers	45	38	45
20-49 werknemers	45	49	56
50-99 werknemers	57	55	58
100-499 werknemers	60	72	73
500 en meer werknemers	71	92	90

De sector onderwijs heeft met 88 procent veruit het vaakst een stagiaire in dienst, wat een verdubbeling is van het percentage organisaties in het jaar 2000. In de transportsector daalt het percentage organisaties met een stagiaire en is daarmee de sector met het laagste percentage stagiaires. In de bouwnijverheid en de sector handel, horeca en reparatie is daarentegen na een eerdere daling weer een stijging te zien van het aandeel organisaties dat een stagiaire heeft. Over het algemeen geldt hoe groter de organisatie, hoe groter het aandeel dat een stagiaire in dienst heeft.

Het percentage werknemers dat stagiaire BOL of Hbo is, is 4,3 (zie Figuur 7.3). Uitschieters voor de BBL zijn de bouwsector waar 4,8 procent van de werknemers een dergelijk traject doorloopt en de onderwijssector en de sector zorg en welzijn, waar 13,8 respectievelijk 9 procent van de werknemers stagiaire BOL of Hbo is.

*Figuur 7.3: Percentage werknemers in een beroepsbegeleidende, BBL of duale leerweg of dat stagiaire beroepsopleidende leerweg of Hbo is, 2006, in procenten.*



## 7.4 Scholingsactiviteiten

In het OSA-Arbeidsvraagpaneel wordt aan werkgevers gevraagd of zij daadwerkelijk activiteiten ontplooiën op het gebied van scholing en hoe hoog het aandeel werknemers is dat hieraan deelneemt. Tabel 7.7 geeft weer dat het percentage organisaties met activiteiten op scholingsgebied vanaf 1998 min of meer stabiel ligt rond de driekwart, met een kleine dip in 2002. Binnen de overheid is nagenoeg elke organisatie scholingsactief en (deels daarmee samenhangend) ook in het grootbedrijf ontplooit bijna elke organisatie activiteiten op het gebied van scholing. Vooral de kleine organisaties hebben in 2002 een scherpe daling in scholingsactiviteiten gekend, maar laten voor 2004 herstel zien op dit terrein. Eenzelfde ontwikkeling is te zien binnen de sector handel, horeca en reparatie. De bouwnijverheid en de transportsector kennen een ander patroon. Hier steeg het percentage scholingsactieve organisaties in 2002 om in 2004 te dalen.

*Tabel 7.7: Aandeel scholingsactieve organisaties naar sector en bedrijfsgrootte, 1998, 2000, 2002 en 2004 (in % organisaties)*

	1998	2000	2002	2004
Totale economie	74	74	70	76
Industrie en landbouw	70	73	68	73
Bouwnijverheid	64	70	80	69
Handel, horeca en reparatie	68	70	59	67
Transport	67	62	76	69
Zakelijke dienstverlening	85	79	71	88
Zorg en welzijn	92	87	82	92
Overige dienstverlening	74	62	74	78
Overheid	99	96	98	100
Onderwijs	96	89	91	87
5-9 werknemers	55	61	57	65
10-19 werknemers	74	74	72	78
20-49 werknemers	87	85	85	89
50-99 werknemers	91	88	94	95
100-499 werknemers	98	95	95	100
500 en meer werknemers	100	93	97	100

*Tabel 7.8: Aandeel werknemers dat deelneemt aan scholing naar sector en bedrijfsgrootte, 1998, 2000, 2002 en 2004 (in % werknemers)*

	1998	2000	2002	2004
Totale economie	34	33	33	41
Industrie en landbouw	32	27	24	38
Bouwnijverheid	39	38	40	39
Handel, horeca en reparatie	23	22	23	30
Transport	22	31	32	36
Zakelijke dienstverlening	38	34	36	44
Zorg en welzijn	35	43	35	50
Overige dienstverlening	32	27	46	38
Overheid	44	40	40	43
Onderwijs	51	54	50	57
5-9 werknemers	22	34	31	34
10-19 werknemers	30	31	33	36
20-49 werknemers	31	36	32	42
50-99 werknemers	27	27	34	38
100-499 werknemers	38	33	33	41
500 en meer werknemers	39	36	33	51

Het aandeel werknemers dat deelneemt aan scholing steeg in 2004 flink naar 41 procent. In bijna alle sectoren en grootteklassen steeg het aandeel werknemers in een scholingstraject tussen 1998 en 2004 (zie Tabel 7.8). Uitzondering hierop zijn

de sector bouwnijverheid, waar het aandeel werknemers dat deelneemt aan cursus stabiel bleef en de sector overige dienstverlening, waar het aandeel daalde. In de sector zorg en welzijn steeg het aandeel werknemers dat aan cursussen deelneemt met 15 procentpunten en in de landbouw en industrie met 14 procentpunten.

Het OSA-Arbeidsvraagpanel peilt tevens of cursussen en scholing vooral extern, vooral intern of op beide manieren is georganiseerd. Interne scholing is een opleiding of een cursus die ontworpen en/of georganiseerd is door de organisatie zelf. Werknemers die op de werkplek zelf scholing volgen, het zogenoemde *on-the-job-training*, worden hierbij niet meegeteld. Onder externe scholing wordt een opleiding of cursus verstaan, die ontworpen en/of georganiseerd is door een scholingsinstituut. De keuze van een bedrijf voor een van deze vormen van scholing zal onder meer samenhangen met de aanwezigheid van expertise binnen een bedrijf en het cursusaanbod buiten de organisatie (zie Tabel 7.9).

*Tabel 7.9: Percentage organisaties dat interne scholing, externe scholing of zowel interne als externe scholing aanbiedt naar sector en bedrijfsgrootte, 2004*

	Intern en extern	Uitsluitend intern	Uitsluitend extern
Totale economie	35	14	26
Industrie en landbouw	40	5	28
Bouwnijverheid	27	9	33
Handel, horeca en reparatie	28	17	22
Transport	25	21	23
Zakelijke dienstverlening	37	16	35
Zorg en welzijn	48	20	24
Overige dienstverlening	39	10	28
Overheid	74	7	19
Onderwijs	57	15	15
5-9 werknemers	20	19	27
10-19 werknemers	35	13	31
20-49 werknemers	57	9	23
50-99 werknemers	65	10	19
100-499 werknemers	84	6	10
500 en meer werknemers	90	3	6

Het hoogste percentage bedrijven biedt zowel interne als externe cursussen aan. Ook uitsluitend externe cursussen aanbieden komt relatief vaak voor en uitsluitend interne cursussen komt het minst vaak voor. Sectoren hebben hierbij verschillende voorkeuren. Een vijfde van de organisatie in de zorg- en welzijnssector en in de transportsector die scholing aanbiedt, doet dat uitsluitend

in de vorm van een interne cursus. Maar ook het geven van beide type cursussen komt in de sector zorg en welzijn relatief vaak voor. De sectoren overheid en onderwijs bieden het vaakst zowel interne als externe cursussen aan. Uitsluitend externe cursussen komen het vaakst voor in de zakelijke dienstverlening en in de bouwnijverheid. Grote bedrijven bieden vaak zowel interne als externe cursussen aan.

*Tabel 7.10: Percentage organisaties dat in 2004 scholingsactiviteiten onderneemt op verschillende inhoudelijke terreinen, naar sector*

	Milieu en arbo	Management	Communicatie	Overige	Automatisering	Techniek	Commerciële vaardigheden, talen	Research & development
Totale economie	40	34	31	31	28	29	18	6
Industrie en landbouw	56	28	25	20	24	52	19	12
Bouwnijverheid	63	15	13	16	15	51	8	2
Handel, horeca en reparatie	39	37	27	24	21	38	24	3
Transport	44	33	35	27	22	13	25	2
Zakelijke dienstverlening	21	31	29	39	38	15	21	8
Zorg en welzijn	45	28	39	40	28	10	6	5
Overige dienstverlening	38	31	40	48	28	15	14	8
Overheid	53	63	66	40	55	29	20	5
Onderwijs	26	59	46	52	45	12	8	11

Inhoudelijk wordt er op vele terreinen cursussen gevolgd. Vooral cursussen op het gebied van milieu en arbeidsomstandigheden zijn populair. In 40 procent van de organisaties in de Nederlandse economie worden werknemers hierover bijgeschoold.<sup>37</sup> Vooral in de bouwnijverheid, industrie en landbouw en de overheid is dit een belangrijk studiethema (zie Tabel 7.10). Ook een cursus management is onverminderd populair, evenals scholing in communicatie, automatisering en techniek. Binnen de industrie en landbouw en de bouwnijverheid wordt techniek vaak bestudeerd, terwijl binnen de overheid communicatie en management juist vaker worden bijgespijkerd. De categorie ‘overige’ bevat veel verschillende cursussen die vaak afgestemd zijn op een specifiek beroep binnen een sector, zoals een lasopleiding binnen de industrie of een cursus rijvaardigheid binnen de transportsector.

<sup>37</sup> Dit percentage valt veel hoger uit dan de 26 procent in 2002, omdat in 2004 een deel van de categorie ‘anders’ is overgezet naar de categorie ‘milieu en arbo’.

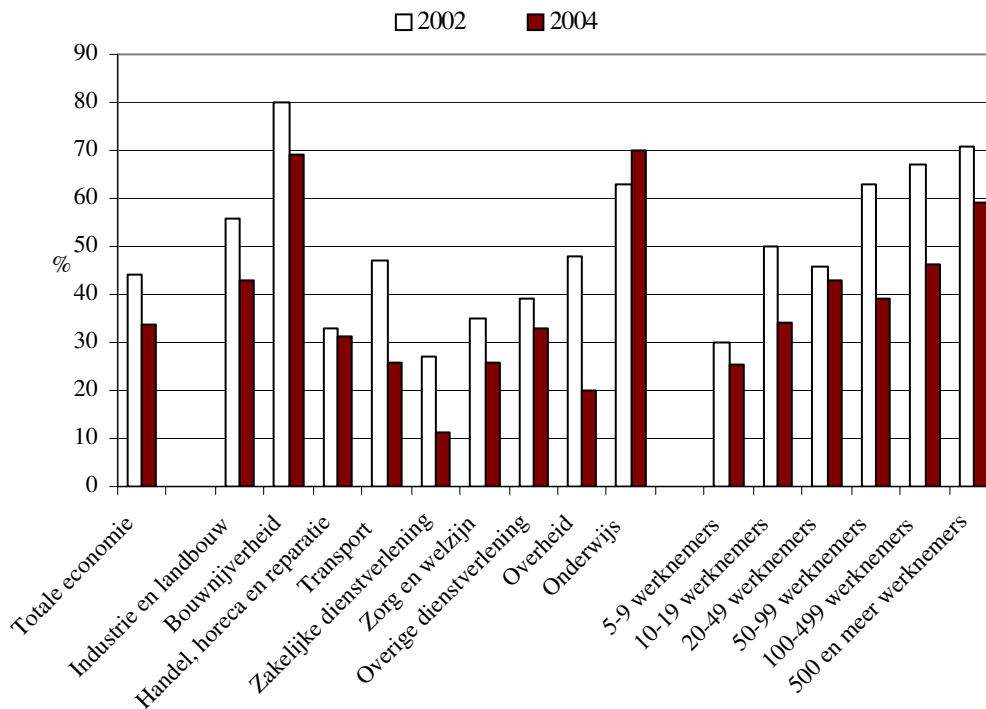
## 7.5 Ontvangen subsidies voor scholingskosten

Niet alleen het bedrijfsleven kan de kenniseconomie stimuleren door zijn personeel te scholen, ook de overheid kan dit doen, bijvoorbeeld door middel van subsidies of fiscale maatregelen die scholing bevorderen. In Nederland financiert de overheid initiële scholing, terwijl scholing van werknemers als taak van de organisaties en werknemers zelf wordt gezien. Wel wordt er door de overheid subsidie verstrekt voor scholing. Op sectorniveau zijn er ook opleidingsfondsen die scholingsgelden beheren, zoals de O&O-fondsen, waaraan leden (werkgevers) verplicht een financiële bijdrage leveren. Door scholing vanuit zo'n fonds te financieren wordt het risico van de individuele werkgever op het verloren gaan van scholingsinvesteringen (bijvoorbeeld doordat de bijgeschoolde werknemer bij een concurrent in dezelfde branche gaat werken) beperkt.

Aan werkgevers is gevraagd of een deel van hun scholingskosten gesubsidieerd werd of via fiscale maatregelen werd vergoed. Met uitzondering van de sector onderwijs, is het percentage organisaties dat subsidie ontvangen heeft voor cursuskosten, dan wel gebruik gemaakt heeft van een bijzondere fiscale maatregel, gedaald (zie Figuur 7.4). Deze daling is opmerkelijk, daar het percentage organisaties dat scholingsactief is, licht is gestegen is (zie Tabel 7.7) en het percentage werknemers dat deelneemt aan een cursus is toegenomen (zie Tabel 7.8).

In de totale economie is de daling in subsidieontvangers 10 procentpunten: van 44 procent in 2002 naar 34 procent in 2004. Vooral werkgevers in het onderwijs en in de bouwnijverheid ontvingen een tegemoetkoming in de cursuskosten (respectievelijk 70 en 69 procent), hoewel dit percentage in de bouw in 2002 op 80 lag. In de zakelijke dienstverlening heeft nog maar 11 procent van de organisaties een tegemoetkoming in de kosten ontvangen, ofschoon in deze sector 88 procent van de organisaties scholingsactief is. Grotere organisaties krijgen doorgaans vaker een tegemoetkoming in studiekosten dan kleinere organisaties.

*Figuur 7.4: Percentage organisaties dat subsidie ontvangen heeft voor hun cursuskosten, of waarvan de cursuskosten via een bijzondere fiscale maatregel werden vergoed, naar sector en bedrijfsgrootte, 2002 en 2004*



Opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fonds) zijn de belangrijkste bronnen voor een tegemoetkoming in de cursuskosten, met name in de bouwnijverheid (67%) en het onderwijs (41%). In de totale Nederlandse economie heeft 19 procent van de werkgevers subsidie uit een O&O-fonds ontvangen. Wat betreft de grootte van de organisaties bestaat er een vrij gelijke spreiding van het gebruik van O&O-fondsen. Slechts de allerkleinste organisaties (5-9 werknemers) maken hier met 13 procent iets minder vaak gebruik van (zie Tabel 7.11).

Behalve uit het O&O-fonds wordt er subsidie ontvangen uit Europese gelden (ESF) (7%), overheidsfondsen (6%) en fiscale maatregelen (5%). Al deze vormen worden veel minder vaak genoemd dan het O&O-fonds. Binnen de sector handel, horeca en reparatie wordt relatief vaak aanspraak gemaakt op Europese gelden (12%), evenals in de industrie en landbouw (10%) en de overige dienstverlening (9%). In de sector onderwijs benut men vaker overheidsfondsen (33%).



*Tabel 7.11: Subsidiebronnen voor tegemoetkoming in opleidingskosten van personeel in percentages naar sector en bedrijfsgrootte, 2004*

	O&O- of scholingsfondsen	Europese Gemeenschap (ESF)	Overheidsfondsen	Fiscale maatregelen	Anders	CWI/ Arbeidsvoorziening	Private instellingen
Totale economie	19	7	6	5	4	1	1
Industrie en landbouw	31	10	3	5	5	2	1
Bouwnijverheid	67	3	0	10	3	1	1
Handel, horeca en reparatie	12	12	5	6	5	0	1
Transport	16	5	4	1	2	1	0
Zakelijke dienstverlening	5	2	0	3	1	0	0
Zorg en welzijn	10	5	7	7	5	1	1
Overige dienstverlening	15	9	4	9	5	0	3
Overheid	4	3	7	2	6	0	0
Onderwijs	41	4	33	1	7	0	1
5-9 werknemers	13	5	4	2	4	1	0
10-19 werknemers	21	5	7	5	4	0	1
20-49 werknemers	27	10	7	6	4	0	2
50-99 werknemers	25	10	5	8	4	2	0
100-499 werknemers	24	20	10	18	3	2	1
500 en meer werknemers	21	32	23	24	7	12	0

In het vorige trendrapport<sup>38</sup> werd de verwachting uitgesproken dat minder organisaties van bijzondere fiscale maatregelen gebruik zouden gaan maken, omdat de overheid regelingen op dat gebied heeft versoerd. Ook werd er gesteld dat het niet zeker was of organisaties een alternatief zouden vinden in de O&O-fondsen of Europese ESF-regelingen. Om te zien wat er na 2002 gebeurd is, zijn de belangrijkste subsidiebronnen in Tabel 7.12 naast elkaar gezet.

Het blijkt dat tussen 2002 en 2004 het gebruik van fiscale maatregelen om een tegemoetkoming in scholingskosten te krijgen, inderdaad fors is afgenomen, van 24 naar 5 procent in de totale economie. Deze daling is niet opgevangen door een veel groter gebruik van andere subsidiebronnen. Ook het O&O-fonds is relatief minder vaak aangesproken, maar deze daling was met 23 procent in 2002 naar 19 procent in 2004 geringer. Vooral het gebruik van Europese fondsen is gestegen

<sup>38</sup> Bekker, S., A. Gielen, M. Kerkhofs, H. Meihuizen, A. Román, J. Schippers & M. de Voogd-Hamelink (2005), *Trendrapport vraag naar arbeid 2004*, Tilburg: OSA.

van 1 naar 7 procent in 2004, met name in grotere organisaties. De sector onderwijs laat een flinke stijging in de benutting van overheidsfondsen zien.

*Tabel 7.12: Subsidiebronnen voor tegemoetkoming in opleidingskosten van personeel in percentages naar sector<sup>1</sup> en bedrijfsgrootte, 2002 en 2004*

	O&O- of scholings- fondsen		Europese Gemeenschap (ESF)		Overheids- fondsen		Fiscale maatregelen	
	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004
Totale economie	23	19	1	7	5	6	24	5
Industrie en landbouw	34	31	3	10	3	3	30	5
Bouwnijverheid	-	67	-	3	-	0	-	10
Handel, horeca en reparatie	18	12	0	12	2	5	18	6
Transport	-	16	-	5	-	4	-	1
Zakelijke dienstverlening	4	5	0	2	2	0	25	3
Zorg en welzijn	12	10	0	5	10	7	20	7
Overige dienstverlening	-	15	-	9	-	4	-	9
Overheid	4	4	3	3	2	7	44	2
Onderwijs	41	41	2	4	20	33	10	1
5-9 werknemers	13	13	1	5	2	4	15	2
10-19 werknemers	27	21	0	5	5	7	28	5
20-49 werknemers	27	27	0	10	3	7	20	6
50-99 werknemers	37	25	2	10	11	5	41	8
100-499 werknemers	34	24	6	20	9	10	46	18
500 en meer werknemers	41	21	8	32	27	23	59	24

<sup>1</sup> In 2002 waren er in de sectoren bouwnijverheid, transport en overige dienstverlening te weinig waarnemingen om cijfers weer te geven.

## 7.6 Conclusies

Ongeveer 17 procent van de Nederlandse werkgevers vindt dat hun werknemers onvoldoende zijn toegerust voor de eisen die hun werk de komende jaren aan hen stelt. Dit geldt met name voor de sectoren overheid en onderwijs, waar ongeveer een derde van de bedrijven en instellingen een tekort aan toegerustheid signaleert. Binnen de groep organisaties met onvoldoende toegerust personeel, is volgens werkgevers 11 procent van het personeelsbestand niet klaar voor de toekomst. In alle Nederlandse organisaties is ongeveer 4 procent van de werknemers onvoldoende geëquipeerd. Redenen voor een gebrek aan toegerustheid lopen uiteen, maar het meest genoemd is een tekort aan kennis. Deze reden werd zowel in 2004 als 2006 door twee derde van de organisaties als oorzaak van onvoldoende toegerustheid gegeven. Het tekort aan kennis is in 2006 het meest prangend in de

sectoren onderwijs (86%) en overige dienstverlening (85%), wat voor deze sectoren tevens een toename ten opzichte van 2004 is. Andere redenen die door organisaties met onvoldoende toegerust personeel worden gegeven voor dit tekort zijn een gebrek aan brede inzetbaarheid (51%) en een lage leerbereidheid (45%).

Scholingsbeleid krijgt in de helft van de organisaties in de Nederlandse economie een tamelijk hoge prioriteit en van 13 procent een hoge prioriteit. Een steeds groter deel van de organisaties geeft mogelijkheden tot studieverlof: 66 procent in 2006. Deze stijging geldt vooral voor de sectoren handel, horeca en reparatie, zorg en welzijn en transport. Ook binnen de kleinere organisaties steeg het percentage organisatie met verlofmogelijkheden voor studie. In een derde van de organisaties heeft een of meer werknemers studieverlof aangevraagd. Verlofaanvragen worden in het overgrote deel van de organisaties geheel (93%) of gedeeltelijk (7%) gehonoreerd.

Via stages of BBL-trajecten kan leren en werken gecombineerd worden. Het percentage organisaties met werknemers in een beroepsbegeleidende, BBL of duale leerweg daalt sinds 2000 licht tot 22 procent in 2006. In de bouw en nijverheid zijn dergelijke trajecten populair, maar het percentage organisaties in deze sector met werknemers in een BBL-traject is de afgelopen jaren fors gedaald: van 60 procent in 2000 naar 35 procent in 2006. Het percentage werknemers dat binnen alle organisaties via een BBL-traject werkt, blijft met 2,2 procent van de werknemers ongeveer stabiel. Dit stabiele percentage, gecombineerd met een dalend percentage organisaties met werknemers die een BBL-traject volgen, betekent dat de inspanningen voor het begeleiden van deze werknemers door een kleinere groep organisatie wordt geleverd. Veertig procent van de organisaties in de totale economie heeft een stagiaire BOL of Hbo. De sector onderwijs heeft met 88 procent veruit het vaakst een stagiaire in dienst, wat een verdubbeling is van het percentage organisaties in het jaar 2000. Het percentage werknemers dat via een beroepsbegeleidende, BBL of duale leerweg in dienst is, is in de totale economie 2,2 procent in 2006. Het percentage werknemers dat stagiaire is, ligt hoger op 4,3 procent.

Driekwart van de Nederlandse bedrijven is in 2004 actief op het gebied van scholing. Hiermee herstelt het aandeel scholingsactieve bedrijven zich na een lichte terugval in 2002. Binnen de sector overheid is nagenoeg elke organisatie scholingsactief en ook grote organisaties ontplooiën vrijwel allemaal scholings-

activiteiten. Ook het aandeel werknemers dat aan scholing deelneemt stijgt in 2004, met name in de transportsector en de sector zorg en welzijn. Doorgaans bieden organisaties zowel externe als interne cursussen aan. Vooral cursussen op het gebied van milieu en arbeidsomstandigheden worden goed bezocht. In 40 procent van de organisaties in de Nederlandse economie worden werknemers op dit punt bijgeschoold. Vooral in de bouwnijverheid, industrie en landbouw en bij de overheid is dit een belangrijk studiethema. Ook een cursus management is in trek, evenals scholing in communicatie, automatisering en techniek.

Aan werkgevers is gevraagd of een deel van hun scholingskosten wordt vergoed door middel van een subsidie of het gebruik van een fiscale maatregel. Met uitzondering van de sector onderwijs, is het percentage organisaties dat subsidie ontvangen heeft voor cursuskosten gedaald. Deze daling is opmerkelijk, daar het percentage scholingsactieve organisaties licht is gestegen en ook het percentage werknemers dat deelneemt aan een cursus is toegenomen. In de totale economie is de daling in subsidieontvangers 10 procentpunten: van 44 procent in 2002 naar 34 procent in 2004. In de zakelijke dienstverlening heeft nog maar 11 procent van de organisaties een tegemoetkoming in de kosten ontvangen. Grotere organisaties krijgen doorgaans vaker een tegemoetkoming in studiekosten dan kleinere organisaties. Opleidings- en ontwikkelingsfondsen zijn de belangrijkste bronnen voor een tegemoetkoming in de cursuskosten, vooral voor de bouwnijverheid (67%) en het onderwijs (41%). In de totale Nederlandse economie heeft 19 procent van de werkgevers uit een O&O-fonds subsidie ontvangen. Behalve uit het O&O-fonds wordt er subsidie ontvangen uit Europese gelden (ESF) (7%), overheidsfondsen (6%) en fiscale maatregelen (5%), hoewel al deze vormen veel minder vaak genoemd worden dan het O&O-fonds. Tussen 2002 en 2004 is het gebruik van fiscale maatregelen om een tegemoetkoming in scholingskosten te krijgen drastisch afgenomen, van 24 naar 5 procent voor de totale economie. Deze daling is niet opgevangen door een veel groter gebruik van andere subsidiebronnen.



## 8 Research & Development en informatie- en communicatietechnologie

Innovatie is een onmisbaar onderdeel van een sterke en toonaangevende kennis-economie. Innovatiegebieden die in het kader hiervan aandacht kunnen krijgen zijn research & development (R&D) en informatie- en communicatietechnologieën (ICT). Op het gebied van innovatie is Nederland in vergelijking met andere Europese landen een middenmoter.<sup>39</sup> De OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) spreekt met betrekking tot innovatie over de Nederlandse paradox: het land is sterk in het creëren van kennis (Nederland kent bijvoorbeeld een hoog aantal wetenschappelijke publicaties per capita), maar de innovatie-activiteiten zijn niet meer dan gemiddeld.<sup>40</sup> De Nederlandse overheid is bezig het innovatieklimaat te verbeteren, bijvoorbeeld door de instelling van een innovatieplatform en het verbeteren van het ondernemingsklimaat. Toch bespeurt de OECD nog steeds een gebrek aan prikkels voor organisaties om zich met innovatie bezig te houden en een cultuur die het nastreven van excellentie afwijst en risico's nemen mijdt.

Dit hoofdstuk zal meer inzicht geven in de r&d-praktijken van Nederlandse organisaties en het belang en gebruik van ict binnen organisaties. Allereerst komen de budgetten die voor r&d beschikbaar zijn aan de orde: hoe groot zijn deze budgetten en zijn ze permanent of incidenteel? Vervolgens wordt weergegeven welk deel van de Nederlandse organisaties r&d-activiteiten ontplooit en wat voor type r&d zij uitvoeren. Ook wordt er gekeken naar de mate van uitbesteding van r&d-activiteiten en de baanontwikkeling op r&d-afdelingen. Voorts staat het hoofdstuk stil bij ontwikkelingen op het gebied van ict. Hoewel het OSA-vraagpanel niets aantoonst over ict-uitgaven door bedrijven, komen wel de randvoorwaarden voor ict-gebruik in organisaties uitvoerig aan de orde, zoals de relevantie die organisaties toekennen aan ict, de mate waarin werknemers ict-vaardig zijn en in hoeverre ict ingezet wordt voor telewerken.

---

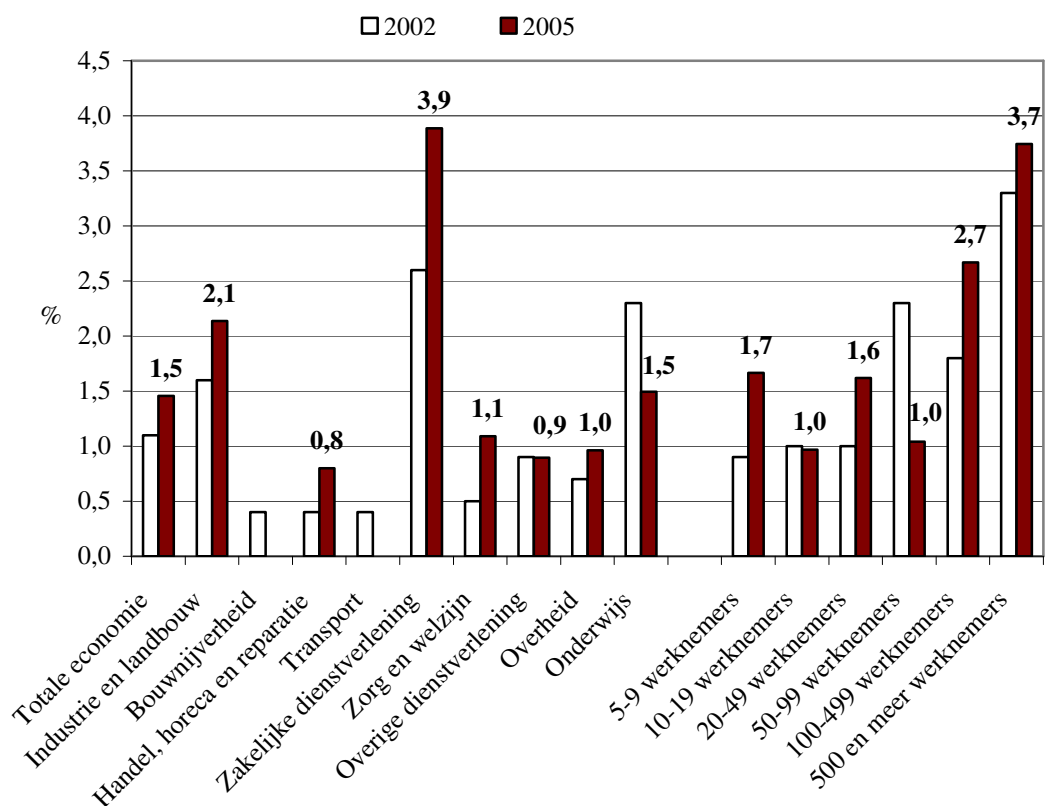
<sup>39</sup> Zie de European innovation scorecard 2005 die door de Europese Commissie is samengesteld.

<sup>40</sup> OECD (2005), *Economic Survey of the Netherlands 2005: Making Better Use of Knowledge Creation in Innovation Activities*, Parijs: OECD.

## 8.1 Investerings in R&D

Aan werkgevers in het OSA-Arbeidsvraagpaneel is gevraagd wat de omvang van het r&d-budget is, gemeten in het percentage van de omzet. In 2005 werd door alle Nederlandse organisaties gemiddeld 1,5 procent van de omzet besteed aan r&d (zie Figuur 8.1). Dit is een stijging ten opzichte van 2002, toen er in de totale economie 1,1 procent van de omzet aan r&d werd uitgegeven. In de zakelijke dienstverlening wordt verreweg het grootste deel van de omzet aan r&d besteed: 3,9 procent. Hier is tevens de grootste stijging ten opzichte van 2002 te vinden, toen bedrijven in deze sector 2,6 procent van de omzet aan r&d besteedde. De industrie en landbouw reserveert ook een groot deel van de omzet voor r&d: 2,1 procent. In de rest van de sectoren liggen de bestedingen op of onder het gemiddelde. De sector onderwijs laat de grootste daling zien in het percentage van de omzet besteed aan r&d: van 2,3 procent in 2003 naar 1,5 procent in 2005.

*Figuur 8.1: Percentage van de omzet dat door Nederlandse organisaties wordt besteed aan r&d, naar sector en grootteklasse, 2002 en 2005<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Voor 2005 worden exacte percentages in de figuur vetgedrukt weergegeven. De sectoren bouw- en landbouw en transport bevatten in 2005 te weinig waarnemingen om een percentage weer te geven.

Organisaties met een permanent budget voor r&d kunnen naar verwachting makkelijker de continuïteit van innovatie waarborgen. Van de organisaties met innovatieprojecten heeft ongeveer de helft een permanent budget en de helft een incidenteel budget voor r&d (zie Tabel 8.1). Grote organisaties hebben niet alleen veel vaker r&d-activiteiten dan kleine organisaties, ze hebben ook vaker een permanent budget voor r&d, terwijl kleine organisaties vaker een incidenteel budget hebben. Hoewel landelijk gezien het percentage permanent versus incidenteel ongeveer gelijk is gebleven, zijn er in enkele sectoren verschuivingen te zien. In de sector overheid is het percentage organisaties met een permanent r&d-budget gestegen van 59 procent in 2002 naar 69 procent in 2005. Daarentegen laat de industrie en landbouw een daling zien van 56 naar 50 procent in het aandeel organisaties met een permanent r&d-budget.

*Tabel 8.1: Percentage organisaties met een permanent of incidenteel r&d-budget, naar sector en bedrijfsgrootte, 2002 en 2005*

	Permanent budget		Incidenteel budget	
	2002	2005	2002	2005
Totale economie	53	50	47	50
Industrie en landbouw	56	50	44	50
Bouwnijverheid	48	– <sup>1</sup>	52	–
Handel, horeca en reparatie	43	40	57	60
Transport	37	–	63	–
Zakelijke dienstverlening	59	53	41	47
Zorg en welzijn	58	59	42	41
Overige dienstverlening	40	37	60	63
Overheid	59	69	41	31
Onderwijs	75	73	25	27
5-9 werknemers	43	43	57	57
10-19 werknemers	52	42	48	58
20-49 werknemers	51	55	49	45
50-99 werknemers	65	62	35	38
100-499 werknemers	68	71	32	29
500 en meer werknemers	80	75	20	25

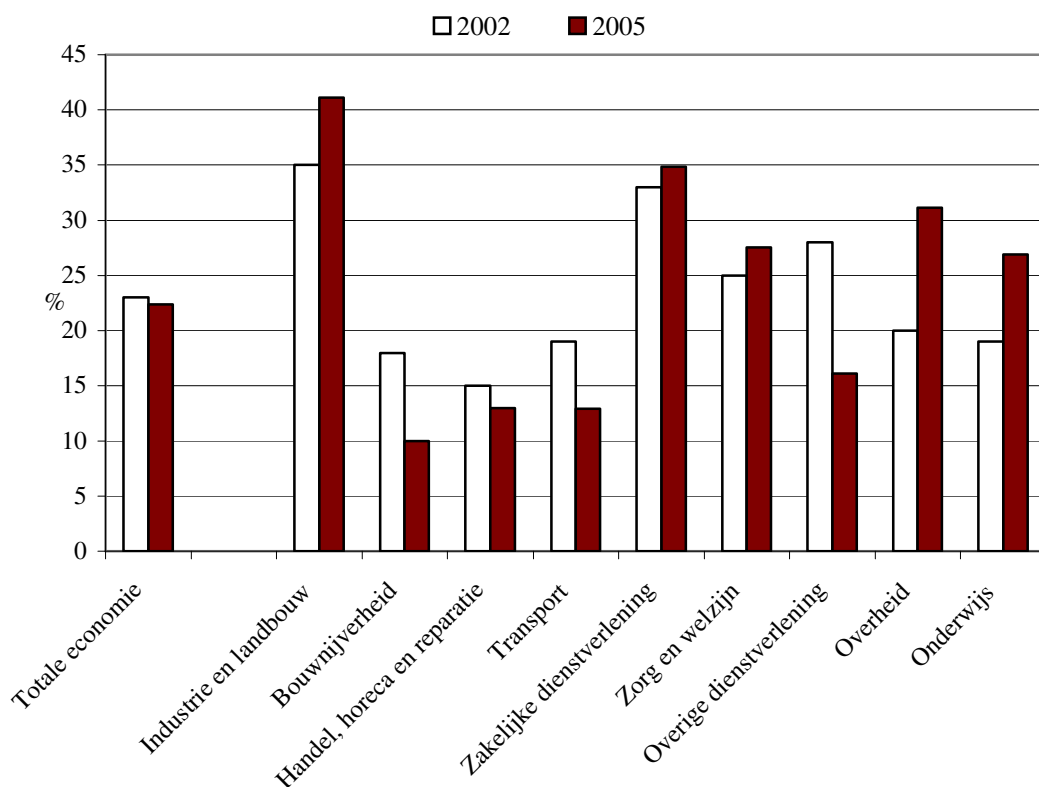
<sup>1</sup> Te weinig waarnemingen



## 8.2 Type R&D-activiteiten

Het OSA-Arbeidsvraagpanel heeft gepeild in welke mate r&d voorkomt in organisaties. In de totale economie heeft zowel in 2002 als in 2005 kwart van de organisaties r&d-activiteiten ontplooid (zie Figuur 8.2). In de sector industrie en landbouw wordt relatief het meest aan r&d gedaan, gevolgd door de sector zakelijke dienstverlening. Bovendien is het aandeel r&d-actieve organisaties in deze beide sectoren gestegen: in de landbouw en industrie zelfs van 35 procent in 2003 naar 41 procent in 2005. De sectoren overheid en onderwijs kennen ook een flinke stijging in het percentage organisaties dat aan r&d doet. In de sector overige dienstverlening, bouwnijverheid en transport daalde het percentage juist. Grote organisaties zijn veel vaker actief in r&d dan kleine organisaties (niet in figuur).

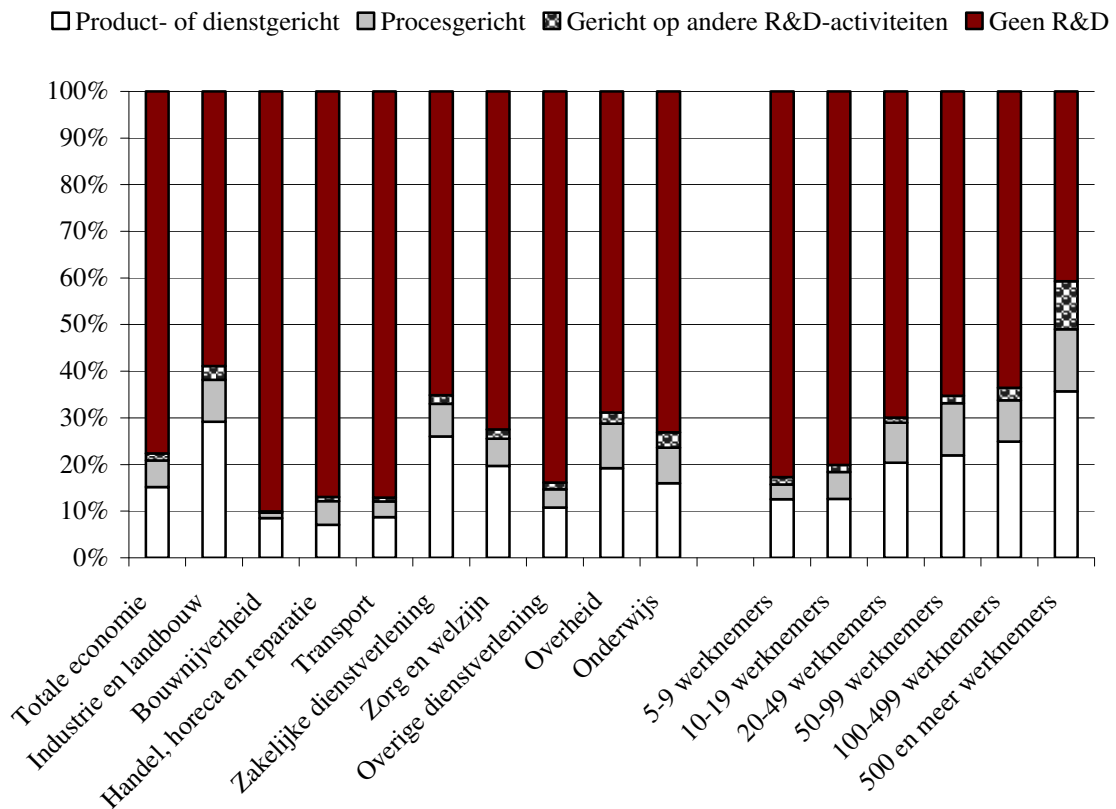
*Figuur 8.2: Percentage organisaties met r&d-activiteiten naar sector, 2002 en 2005*



R&D kan gericht zijn op nieuwe of verbeterde *producten* of *diensten*, op nieuwe of verbeterde *processen* of op *andere activiteiten*. Het grootste deel van de organisaties in de totale economie (78 procent in 2005) ontplooit geen enkele r&d-activiteit. Maar als er wel r&d-activiteiten zijn, dan is dat doorgaans om

producten of diensten te verbeteren of nieuw uit te vinden: 15 procent.  
Gerichtheid op processen komt bij 6 procent van de organisaties voor en een kleine 2 procent heeft r&d op andere gebieden (zie Figuur 8.3).

*Figuur 8.3: Percentage organisaties met r&d-activiteiten gericht op producten, processen, andere r&d-activiteiten of zonder r&d, naar sector, 2005*



Binnen sectoren heeft de sector industrie en landbouw met 41 procent veruit het hoogste percentage bedrijven met r&d-activiteiten, merendeels gericht op producten of diensten (29%). De zakelijke dienstverlening is een goede tweede met 35 procent bedrijven die r&d in huis hebben. Ook hier is r&d voor een groot deel gericht op producten of diensten (26%). Hoe groter de organisaties hoe hoger het percentage bedrijven en instellingen met r&d en hoe gevarieerder deze r&d-activiteiten worden. In de groep grootste organisaties heeft 36 procent product- of dienstgerichte r&d. Zo'n 13 procent van de r&d-activiteiten is gericht op processen en 10 procent op andere activiteiten.

Bij innovatie van producten of diensten kan het gaan om een relatief kleine verandering aan een product of dienst of om een ingrijpende verandering. Over deze mate van verandering van product of dienst heeft het OSA-Arbeidsvraag-

panel ook een vraag aan werkgevers gesteld (zie Tabel 8.2). Eerder bleek al dat niet alle organisaties aan innovatie doen. Dit correspondeert met de observatie in Tabel 8.2 dat 88 procent van de organisaties in de Nederlandse economie hun producten of dienst de afgelopen twee jaar niet heeft veranderd. Zeven procent heeft op enkele aspecten van het product of de dienst vernieuwingen aangebracht, terwijl 6 procent een ingrijpende vernieuwing heeft doorgevoerd of een geheel nieuwe dienst of product op de markt heeft gebracht.

Grotere organisaties hebben hun producten of diensten vaker vernieuwd dan kleinere organisaties. De sector overheid, die uit veel grote organisaties bestaat, heeft zowel het grootste percentage organisaties met kleine veranderingen als het grootste percentage organisaties met grote veranderingen aan producten of diensten. Ook de sectoren zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening scoren zowel op grote als op kleine veranderingen iets hoger dan gemiddeld.

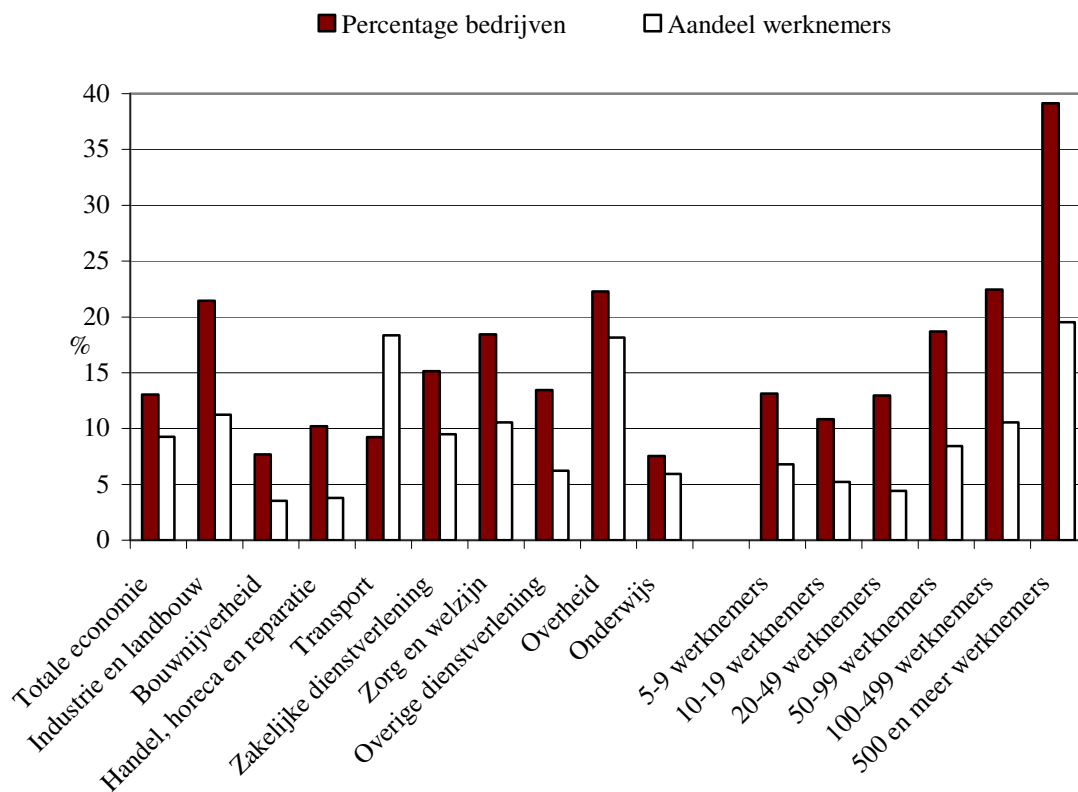
*Tabel 8.2: Mate van vernieuwing van producten of diensten in de afgelopen twee jaar, 2006 (in % organisaties)*

	Onveranderd gebleven	Op enkele aspecten vernieuwd	Ingrijpend vernieuwd of geheel nieuw
Totale economie	88	7	6
Industrie en landbouw	86	6	7
Bouwnijverheid	96	2	2
Handel, horeca en reparatie	88	7	5
Transport	92	4	4
Zakelijke dienstverlening	83	9	8
Zorg en welzijn	88	7	6
Overige dienstverlening	84	9	7
Overheid	80	11	9
Onderwijs	89	8	4
5-9 werknemers	89	6	5
10-19 werknemers	87	7	5
20-49 werknemers	86	8	6
50-99 werknemers	87	7	6
100-499 werknemers	81	10	9
500 en meer werknemers	81	10	9

Over een andere vorm van vernieuwing, procesvernieuwing, is ook aan werkgevers gevraagd of er de afgelopen twee jaar een ingrijpende verandering of vernieuwing is geweest in het productie- of dienstverleningsproces. Dit kan bijvoorbeeld gaan om de introductie van een belangrijke nieuwe techniek. Tevens is gevraagd hoeveel procent van de werknemers in hun dagelijkse werk te maken

heeft met deze vernieuwing in het productie- of dienstverleningsproces. De antwoorden zijn weergegeven in Figuur 8.4. Net als bij producten- of diensten- vernieuwing, kent de sector overheid met 22 procent het hoogste percentage bedrijven en instellingen die de afgelopen twee jaar een ingrijpende verandering in het productie- of dienstverleningsproces heeft gehad. De industrie en landbouw scoren met 21 procent duidelijk hoger dan het gemiddeld op procesvernieuwing (het gemiddelde ligt in de totale economie op 13 procent). Verder ligt het percentage voor de sector zorg en welzijn (18%) boven het gemiddelde.

*Figuur 8.4: Percentage organisaties met ingrijpende verandering of vernieuwing in het productie- of dienstverleningsproces in de afgelopen twee jaar en aandeel werknemers dat in het dagelijkse werk met deze vernieuwing te maken heeft, 2006*



Het aandeel werknemers dat dagelijks met deze procesvernieuwingen te maken heeft is binnen de organisaties met procesvernieuwing gemiddeld 9 procent. Binnen de overheid zijn er niet alleen veel organisaties met vernieuwingen, maar ligt ook het percentage werknemers dat met deze vernieuwingen te maken heeft relatief hoog: op 18 procent. In de transportsector wordt procentueel gezien minder vaak aan procesvernieuwing gedaan, maar wanneer er een vernieuwing is doorgevoerd, dan komt een groot aandeel van de werknemers (18 procent) in zijn

of haar dagelijkse werk met deze vernieuwing in aanraking. De grootste organisaties, met 500 en meer werknemers, hebben verreweg het hoogste percentage bedrijven met procesinnovatie en ook het aandeel werknemers dat in het dagelijkse werk te maken heeft met een dergelijke vernieuwing is er het hoogst.

### 8.3 Uitbesteden of zelf doen?

Organisaties besteden hun r&d-activiteiten zelden volledig uit. Doorgaans innoveren ze geheel op eigen kracht of besteden een gedeelte uit (zie Tabel 8.3). Dat is ook logisch, omdat r&d vaak tot de kernactiviteiten van een organisatie behoort. Alleen kleinere organisaties met 5 tot 10 werknemers besteden iets vaker hun innovatieactiviteiten helemaal uit (16%), wat daarmee ook geldt voor de sectoren handel, horeca en reparatie (16%) en overige dienstverlening (16%).

*Tabel 8.3: Percentage organisaties met r&d-activiteiten, die deze geheel of gedeeltelijk uitbesteedt of helemaal zelf verricht naar sector en bedrijfsgrootte, 2002 en 2005*

	Geheel zelf		Gedeeltelijk uitbesteed		Geheel uitbesteed	
	2002	2005	2002	2005	2002	2005
Totale economie	55	58	39	34	6	8
Industrie en landbouw	57	70	40	26	3	4
Bouwnijverheid	57	- <sup>1</sup>	38	-	5	0
Handel, horeca en reparatie	53	48	38	35	9	16
Transport	43	-	47	-	9	0
Zakelijke dienstverlening	65	69	30	27	6	4
Zorg en welzijn	55	30	34	63	11	7
Overige dienstverlening	47	-	47	-	6	-
Overheid	19	27	77	65	4	8
Onderwijs	30	53	67	38	4	9
5-9 werknemers	52	62	39	24	9	14
10-19 werknemers	59	48	34	47	8	5
20-49 werknemers	59	64	37	32	3	4
50-99 werknemers	49	53	45	43	6	3
100-499 werknemers	51	49	46	48	3	3
500 en meer werknemers	53	44	44	56	3	0

<sup>1</sup> Te weinig waarnemingen

Maar een ruime meerderheid (58%) van de Nederlandse organisaties voert de r&d-activiteiten geheel zelf uit. Vooral de sector industrie en landbouw houdt met

70 procent innovatie vaak in eigen handen, net als de zakelijke dienstverlening met 69 procent en de overige dienstverlening met 62 procent. Binnen de overheid en zorg en welzijn besteedt een meerderheid van de organisaties en instelling een gedeelte van hun r&d-activiteiten uit.

In de totale economie is het aandeel werkgevers dat r&d-activiteiten geheel zelf uitvoert vrijwel gelijk gebleven tussen 2002 en 2005. Een aantal sectoren laat tussen 2002 en 2005 opmerkelijke verschuivingen zien in het uitbestedingsgedrag. In de meeste van deze sectoren is er een verschuiving naar het vaker geheel zelf uitvoeren van r&d. Dit geldt voor de industrie en landbouw, de overheid en de sector onderwijs. Zorg en welzijn laat echter een verschuiving zien naar meer gedeeltelijke uitbesteding: van 34 procent naar 63 procent deels uitbested.

Een interessante vervolgvraag is welk deel van de totale uitgaven aan r&d wordt uitbested.

*Tabel 8.4: Percentage van de uitgaven aan r&d dat is uitbested, naar sector en grootteklasse, 2005 (in % van organisaties met r&d)*

Totale economie	20
Industrie en landbouw	16
Bouwnijverheid	19
Handel, horeca en reparatie	30
Transport	13
Zakelijke dienstverlening	12
Zorg en welzijn	28
Overige dienstverlening	24
Overheid	31
Onderwijs	24
5-9 werknemers	21
10-19 werknemers	25
20-49 werknemers	15
50-99 werknemers	18
100-499 werknemers	22
500 en meer werknemers	16

Tabel 8.4 laat zien dat binnen de organisaties met r&d ongeveer 20 procent van de totale r&d-uitgaven wordt uitbested. Vooral in de sectoren overheid (31%), handel, horeca en reparatie (30%) en zorg en welzijn (28%) wordt een groot deel van het r&d-budget uitbested. Dit zijn ook de sectoren waar in 2005 het minst vaak r&d geheel zelf wordt uitgevoerd. De twee meest innovatie sectoren, de zakelijke dienstverlening en de industrie en landbouw (gemeten naar veel

organisaties met r&d en een groot deel van de omzet dat besteed wordt aan r&d) houden niet alleen vaak de r&d-activiteiten geheel in eigen hand, als ze deze al uitbesteden dan gaat het om een relatief klein percentage: 12 versus 16 procent.

In het verlengde hiervan is het ook nuttig om te bekijken hoe de baanontwikkeling in het r&d-taakgebied van Nederlandse organisaties is, zoals de baanontwikkeling op r&d-afdelingen. Nederland kan immers alleen toonaangevend op het gebied van innovatie zijn als de r&d-activiteiten van Nederlandse organisaties in Nederland worden uitgevoerd en niet worden uitbesteed aan organisaties buiten Nederland.

*Tabel 8.5: Ontwikkeling banen op R&D-afdelingen<sup>1</sup> in alle organisaties, naar sector en grootteklasse, 2004*

	Niet van toepassing	Ingekrompen	Gelijk gebleven	Uitgebreid
Totale economie	67	1	29	3
Industrie en landbouw	44	3	47	6
Bouwnijverheid	68	0	31	1
Handel, horeca en reparatie	69	1	29	1
Transport	70	1	23	6
Zakelijke dienstverlening	68	1	26	5
Zorg en welzijn	78	0	19	2
Overige dienstverlening	68	2	27	3
Overheid	73	1	23	3
Onderwijs	82	1	16	2
5-9 werknemers	70	1	27	2
10-19 werknemers	69	1	28	2
20-49 werknemers	66	1	29	4
50-99 werknemers	59	4	33	5
100-499 werknemers	54	5	33	8
500 en meer werknemers	48	7	32	13

<sup>1</sup> inclusief productontwikkeling, engineering en informatietechnologie

Uit Tabel 8.5 blijkt dat deze vraag voor twee derde van de organisaties niet van toepassing is, omdat zij geen r&d-taakgebied of afdeling hebben. Organisaties die dit wel hebben, geven doorgaans aan dat het aantal banen in 2004 ongeveer gelijk gebleven is (29%). Iets meer dan 1 procent van de Nederlandse organisaties geeft aan dat het aantal banen gekrompen is, terwijl bijna 3 procent een groei

constateert.<sup>41</sup> Er zit dus weinig ontwikkeling in innovatie wat betreft het percentage organisaties met banengroei, maar er is zeker geen sprake van een sterke afname. Het behoud van r&d in Nederland kan zich uiten in stabiliteit van het aantal banen of banengroei.

De sector industrie en landbouw rapporteert relatief vaak een krimp: 3 procent van de organisaties geeft aan dat het aantal banen in de r&d gekrompen is.

Daartegenover staat wel dat een relatief hoog percentage bedrijven in deze sector (bijna 6%) een uitbreiding van banen aangeeft. Ook de sectoren transport en zakelijke dienstverlening hebben een relatief hoog percentage organisaties met banengroei. Overigens, hoe groter de organisaties, hoe vaker er een inkrimping van r&d-banen is, maar ook hoe vaker er sprake is van een uitbreiding van banen in de r&d. Dit is geheel te wijten aan de grootte van de organisaties: hoe groter hoe extremer de baanontwikkelingen.

#### **8.4 Informatie- en communicatietechnologieën**

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is een sleuteltechnologie die nieuwe innovatiekansen schept. Het OSA-Arbeidsvraagpanel vraagt werkgevers voornamelijk naar het gebruik van ict: de mate waarin ze ict belangrijk vinden, hoe ict onderhouden wordt en of de ict-vaardigheden van werknemers toereikend zijn. Dergelijke aspecten behoren tot de basisvoorwaarden voor ict-gebruik in organisaties. Daarnaast worden er vragen gesteld over het gebruik van ict om te telewerken.

Voor de gemiddelde Nederlandse organisatie wordt ict steeds belangrijker, bijvoorbeeld om e-mails te versturen, machines met de computer aan te sturen of de voorraad bij te houden met een software programma (zie Tabel 8.6).

Het aandeel organisaties dat ict zeer belangrijk vindt is tussen 2003 en 2006 gestegen van 32 naar 41 procent. Tegelijkertijd is het percentage werkgevers dat geen belang hecht aan ict gedaald: In 2003 was ict nog voor 22 procent van de werkgevers onbelangrijk, in 2006 is dit 15 procent. ICT wordt vooral belangrijk

---

<sup>41</sup> In tabel 2.3 van dit Trendrapport wordt weergegeven dat 4 procent van de organisaties een krimp van banen rapporteert in het taakgebied r&d. Dit cijfer ligt hoger dan het hier weergegeven percentage, omdat tabel 2.3 het percentage organisaties betreft *met* een r&d-afdeling dat een krimp rapporteert, terwijl in de hier weergegeven tabel het percentage over *alle* Nederlandse organisaties gaat.



bevonden in de zakelijke dienstverlening (68%) en bij de overheid (77%). Relatief onbelangrijk vindt men ict in de bouwnijverheid, de industrie en landbouw en in de sector handel, horeca en reparatie.

*Tabel 8.6: Mate waarin organisaties ict belangrijk vinden naar sector en bedrijfsgrootte, in procenten, 2003 en 2006.*

	Zeer belangrijk		Belangrijk		Niet belangrijk	
	2003	2006	2003	2006	2003	2006
Totale economie	32	41	45	43	22	15
Industrie en landbouw	21	29	55	49	25	22
Bouwnijverheid	10	19	55	56	34	24
Handel, horeca en reparatie	22	36	46	43	32	21
Transport	38	46	50	40	12	14
Zakelijke dienstverlening	63	68	24	28	13	3
Zorg en welzijn	33	34	56	53	10	13
Overige dienstverlening	31	39	41	48	28	13
Overheid	58	77	40	21	3	2
Onderwijs	40	46	60	52	0	2
5-9 werknemers	25	35	43	44	31	21
10-19 werknemers	31	40	47	46	22	14
20-49 werknemers	36	45	50	46	14	9
50-99 werknemers	53	65	42	29	6	6
100-499 werknemers	53	69	43	29	5	2
500 en meer werknemers	57	67	42	31	1	2

Ook kleinere organisaties vinden ict steeds belangrijker, hoewel het percentage organisaties dat belang toekent aan ict hier nog steeds lager is dan onder grote organisaties. Een lage relevantie van ict binnen een organisatie kan erop duiden dat er voor het uitoefenen van de functies binnen een bedrijf geen of weinig ict nodig is. Ook is het hebben van ict-vaardigheden niet voor elk beroep een voorwaarde om naar behoren te functioneren.

Bestaande ict-apparatuur en software moet doorgaans worden onderhouden om goed te blijven functioneren. Organisaties kunnen dat op een of andere manier zelf regelen of uitbesteden aan een externe partner. Bij uitbesteding van onderhoud is de noodzaak kleiner om kennis hierover binnen een bedrijf te hebben en te houden. Bijna de helft van de organisaties besteedt het onderhoud aan ict uit aan een extern bureau (zie Tabel 8.7). Ook wordt het onderhoud vaak door een andere vestiging gedaan (29%). Vooral kleinere organisaties besteden hun ict-onderhoud vaak uit aan een extern bureau of laten het onderhoud door een

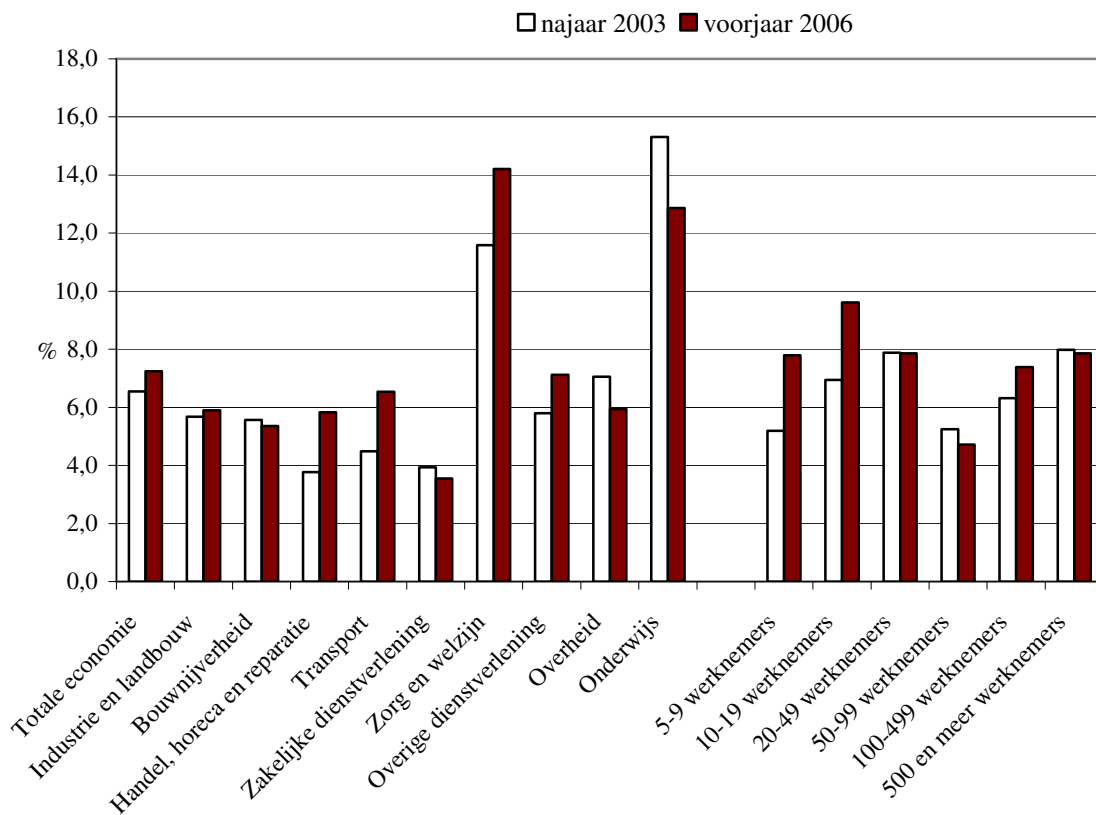
externe vestiging verrichten. In het onderwijs heeft veruit het vaakst een ict-medewerker in dienst (48%), terwijl de overheid het vaakst een eigen ict-afdeling heeft (58%). Ten opzichte van eerdere metingen van het OSA-Arbeidsvraagpaneel wordt er wat vaker een extern bureau ingehuurd of de ict beheerd door een andere vestiging (niet in tabel).

*Tabel 8.7: Manieren waarop organisaties hun ict-apparatuur en software onderhouden naar sector en bedrijfsgrootte, in procenten, 2006*

	Extern bureau	Andere vestiging	ICT-medewerker	Andere mede-werker ict-afdeling	Geen onderhoud	
Totale economie	47	29	19	17	14	3
Industrie en landbouw	53	19	14	19	12	4
Bouwnijverheid	50	22	18	22	6	5
Handel, horeca en reparatie	43	38	15	20	9	4
Transport	52	20	13	17	19	2
Zakelijke dienstverlening	50	38	21	10	21	2
Zorg en welzijn	38	25	20	15	17	1
Overige dienstverlening	59	15	16	12	15	6
Overheid	20	29	14	6	58	0
Onderwijs	42	1	48	17	17	0
5-9 werknemers	48	38	15	21	5	5
10-19 werknemers	57	26	22	13	7	3
20-49 werknemers	40	26	22	22	18	1
50-99 werknemers	35	23	28	3	46	0
100-499 werknemers	23	23	13	3	64	0
500 en meer werknemers	21	10	7	1	82	0

Het hebben van ict-faciliteiten betekent meestal ook dat (een deel van de) werknemers met ict om moeten kunnen gaan. Dit lukt de overgrote meerderheid van de werknemers ook wel. In 2003 gaven werkgevers gemiddeld aan dat 6,5 procent van hun werknemers een tekort aan ict-vaardigheden had, in 2006 is dit licht gestegen tot 7,2 procent (zie Figuur 8.5). Uitschieters zijn net als in de vorige meting de sectoren onderwijs en zorg en welzijn, waar in 2006 respectievelijk 12,9 en 14,2 procent van het personeel te weinig ict-vaardigheden heeft. Voor zorg en welzijn betekent dat een stijging ten opzichte van 2003, terwijl dit voor de sector onderwijs een daling is. Kleinere organisaties rapporteren ook een flinke stijging in het aandeel werknemers met een tekort aan ict-vaardigheid.

*Figuur 8.5: Percentage werknemers dat volgens werkgevers een tekort aan ict-vaardigheden heeft, 2003 en 2006*



Hoewel 7,2 procent een relatief klein percentage van de medewerkers is dat niet genoeg vaardigheden heeft om met ict om te gaan, kan dit voor een individuele organisatie zeker problemen opleveren. Dit is vooral zo wanneer ict belangrijk is om het alledaagse werk naar behoren te volbrengen of wanneer het de invoer van nieuwe ict-toepassingen in een organisatie belemmert. Daarom is in de volgende matrix gekeken waar het percentage ict-onbekwame medewerkers het hoogst is: in organisaties waar ict wel of waar ict niet belangrijk wordt gevonden (zie Tabel 8.8).

Het kleinste percentage werknemers met gebrekkige ict-vaardigheid bevindt zich in organisaties die ict niet belangrijk vinden. Het grootste percentage is in organisaties die ict belangrijk vinden. In organisaties die ict zeer belangrijk vinden is het percentage werknemers met een tekort aan ict-vaardigheden gemiddeld: 6,8 procent. Blijkbaar selecteren organisaties die ict zeer belangrijk vinden hun werknemers op voldoende ict-vaardigheden, of investeren succesvol in scholing op dit gebied.

*Tabel 8.8: Aandeel werknemers met tekort aan ict-vaardigheden in organisaties die ict zeer belangrijk, belangrijk of niet belangrijk vinden, 2006*

		Aandeel werknemers dat volgens werkgevers een tekort aan ict-vaardigheden heeft
ICT is voor deze organisatie	Zeer belangrijk	6,8
	Belangrijk	8,6
	Niet belangrijk	3,4

Wanneer er zowel in het bedrijf als bij werknemers thuis ict aanwezig is en de werknemer hiermee overweg kan, is er een mogelijkheid om te telewerken. Uiteraard kan telewerken niet bij alle soorten functies en beroepen ingevoerd worden, omdat niet alle werkzaamheden buiten het bedrijf kunnen plaatsvinden. Het OSA-Arbeidsvraagpanel heeft werkgevers gevraagd of er door hun personeel gebruik gemaakt wordt van telewerken. Telewerken is hierbij breed gedefinieerd als werkzaamheden die normaliter op het werk plaatsvinden, maar nu thuis uitgevoerd worden met behulp van ict. In de totale economie geeft ongeveer een vijfde van de organisaties zijn werknemers de mogelijkheid om te telewerken (zie Tabel 8.9). Dit geldt zowel voor het jaar 2003 als voor het jaar 2006. Van deze organisaties werkt gemiddeld 17 procent van het personeelsbestand regelmatig op afstand.

Binnen sommige sectoren ligt het meer voor de hand dat er mensen telewerken, zoals bij de overheid en in de zakelijke dienstverlening. In deze beide sectoren is zowel het percentage organisaties dat telewerken aanbiedt als het percentage van hun werknemers dat regelmatig op afstand werkt, gestegen. In de sector onderwijs is het percentage organisaties met mogelijkheden tot telewerken flink gedaald en ook het percentage werknemers dat telewerkt is met 27 procent in 2006 veel minder dan in 2003. Toch is het percentage telewerkerkende werknemers binnen de sector onderwijs nog steeds het hoogst in vergelijking met de andere sectoren. Onder thuiswerkzaamheden van onderwijspersoneel valt vaak het voorbereiden van lessen of het nakijken van proefwerken. Wat betreft grootteklassen bieden grote organisaties vaker telewerken aan, maar werkt in kleine organisaties een veel groter aandeel werknemers regelmatig op afstand.

*Tabel 8.9: Percentage organisaties dat telewerken aanbiedt en percentage werknemers dat telewerkt naar sector en bedrijfsgrootte, 2003 en 2006*

	Percentage organisaties dat telewerken aanbiedt		Percentage werknemers in betrokken organisaties dat telewerkt	
	2003	2006	2003	2006
Totale economie	19	21	14	17
Industrie en landbouw	16	19	7	9
Bouwnijverheid	18	12	11	7
Handel, horeca en reparatie	9	15	14	18
Transport	14	15	7	17
Zakelijke dienstverlening	35	40	17	25
Zorg en welzijn	21	17	6	10
Overige dienstverlening	20	26	14	14
Overheid	30	37	7	12
Onderwijs	40	31	35	27
5-9 werknemers	14	17	37	35
10-19 werknemers	20	18	27	31
20-49 werknemers	26	29	20	25
50-99 werknemers	25	36	16	14
100-499 werknemers	30	41	8	14
500 en meer werknemers	42	44	7	9

## 8.5 Conclusies

Dit hoofdstuk over r&d en ict begon met de constatering dat Nederland op het gebied van innovatie in vergelijking met andere Europese landen een middenmoter is. De ontwikkelingen die in het OSA-Arbeidsaanbodpanel naar voren komen op het gebied van r&d en de basisvoorwaarden voor het gebruik van ict, wijzen erop dat Nederlandse organisaties de afgelopen jaren geen grote sprong voorwaarts gemaakt hebben wat betreft het ontplooiën van r&d-activiteiten. Wel vinden werkgevers ict vaker zeer belangrijk, maar tegelijkertijd is het percentage werknemers met onvoldoende ict-vaardigheden gegroeid.

Positief is dat het percentage omzet dat Nederlandse bedrijven hebben besteed aan r&d in 2005 gestegen is tot 1,5 procent ten opzichte van 1,1 procent in 2002. Met name de zakelijke dienstverlening scoort hoog op r&d-uitgaven gemeten in het percentage van de omzet: 3,9 procent. De sector industrie en landbouw reserveert ook een groot deel van de omzet voor r&d: 2,1 procent. De zakelijke dienstverlening en de landbouw en industrie zijn de twee sectoren die er vaak in

positieve zin uitspringen in de gemeten indicatoren van het OSA-Arbeidsvraagpaneel. Daarmee kan gesteld worden dat ze tot de meest innovatieve sectoren in Nederland behoren.

Van de organisaties met innovatieprojecten heeft ongeveer de helft een permanent budget en de helft een incidenteel budget voor r&d. Grote organisaties hebben niet alleen veel vaker r&d-activiteiten dan kleine organisaties, ze hebben ook vaker een permanent budget voor r&d, terwijl kleine organisaties vaker een incidenteel budget hebben. Het percentage organisaties dat r&d-activiteiten heeft is gestagneerd tussen 2002 als in 2005. Ongeveer een kwart van de organisaties ontplooit r&d-activiteiten. De sectoren industrie en landbouw en de zakelijke dienstverlening hebben het grootste percentage r&d-actieve bedrijven en laten bovendien een stijging zien: in de landbouw en industrie zelfs van 35 procent in 2003 naar 41 procent in 2005. De sectoren overheid en onderwijs kennen ook een flinke stijging in het percentage organisaties dat aan r&d doet. In de sector overige dienstverlening, bouwnijverheid en transport daalde het percentage juist. Het grootste deel van de organisaties kent dus geen r&d-activiteiten, maar als deze er wel zijn, dan is dat doorgaans om producten of diensten te verbeteren of nieuw uit te vinden: 15 procent. R&D-gerichtheid op processen komt bij 6 procent van de organisaties voor en een kleine 2 procent heeft r&d op andere gebieden. Wanneer het om de mate van verandering van producten of diensten gaat, geeft zeven procent van de organisaties aan dat het product of de dienst op slechts enkele aspecten vernieuwd is. Zes procent geeft te kennen dat er een ingrijpende vernieuwing aan een product of dienst is doorgevoerd. De product- of dienstinnovatie die er is, is dus lang niet altijd radicaal. Ingrijpende vernieuwingen in het proces komen vaker voor. In de totale economie geeft 13 procent van de organisaties aan dat in de afgelopen twee jaar een ingrijpende verandering of vernieuwing in het productie- of dienstverleningsproces heeft plaatsgevonden. Het aandeel werknemers dat in het dagelijkse werk met deze vernieuwing te maken heeft is gemiddeld 9 procent. Binnen de overheid zijn er niet alleen veel organisaties met procesvernieuwingen (22%), maar ligt ook het percentage werknemers dat met deze vernieuwingen te maken heeft hoger: op 18 procent.

Organisaties besteden hun r&d-activiteiten zelden volledig uit. Het behoort immers vaak tot de kernactiviteiten van een organisatie. Alleen kleinere organisaties met 5 tot 10 werknemers besteden iets vaker hun innovatieactiviteiten

helemaal uit (16%). Maar een ruime meerderheid (58%) van de Nederlandse organisaties voert de r&d-activiteiten geheel zelf uit. De twee meest innovatie sectoren, de zakelijke dienstverlening en de industrie en landbouw, houden niet alleen vaak de r&d-activiteiten geheel in eigen hand, als ze deze al uitbesteden dan gaat het om een relatief klein percentage: 12 versus 16 procent. Wat betreft baanontwikkeling in r&d-afdelingen geven de grootste groep bedrijven (29%) aan dat het aantal banen hierin in 2004 stabiel gebleven is. Iets meer dan 1 procent van de Nederlandse organisaties geeft aan dat het aantal banen gekrompen is, terwijl bijna 3 procent een groei constateert. Er zit dus weinig ontwikkeling in innovatie wat betreft het percentage organisaties met banengroei, maar er is zeker geen sprake van een sterke afname.

Het OSA-Arbeidsvraagpanel heeft het gebruik van ict op een aantal terreinen gepeild: de mate waarin werkgevers ict belangrijk vinden, hoe ict onderhouden wordt en of de ict-vaardigheden van werknemers toereikend zijn. Voor de gemiddelde Nederlandse organisatie wordt ict steeds belangrijker. Het aandeel organisaties dat ict zeer belangrijk vindt is tussen 2003 en 2006 gestegen van 32 naar 41 procent. Tegelijkertijd is het percentage werkgevers dat geen belang hecht aan ict gedaald. ICT wordt vooral belangrijk bevonden in de zakelijke dienstverlening (68%) en bij de overheid (77%). Ook kleinere organisaties vinden ict steeds belangrijker, hoewel het percentage organisaties dat belang toekent aan ict hier nog steeds lager is dan onder grote organisaties.

Het onderhoud aan ict-systemen wordt door bijna de helft van de organisaties besteedt uit aan een extern bureau. Ook wordt het onderhoud vaak door een andere vestiging gedaan (29%). Vooral kleinere organisaties besteden hun ict-onderhoud vaak uit aan een extern bureau of laten het onderhoud door een externe vestiging verrichten. In het onderwijs heeft veruit het vaakst een ict-medewerker in dienst (48%), terwijl de overheid het vaakst een eigen ict-afdeling heeft (58%). Ten opzichte van eerdere metingen van het OSA-Arbeidsvraagpanel wordt er wat vaker een extern bureau ingehuurd of de ict beheerd door een andere vestiging.

Het gebruik van ict binnen organisaties vereist dat er werknemers zijn die met ict kunnen werken. Werkgevers geven aan dat in 2006 gemiddeld 7,2 procent van hun werknemers een tekort aan ict-vaardigheden bezit. Dit is een lichte stijging ten opzichte van de vorige meting. Vooral organisaties die ict belangrijk vinden rapporteren een relatief hoog percentage ict-onbekwamen binnen het

personeelsbestand (8,6%). In organisaties die ict zeer belangrijk vinden is het percentage werknemers met een tekort aan ict-vaardigheden gemiddeld 6,8 procent. Blijkbaar selecteren organisaties die ict zeer belangrijk vinden hun werknemers op voldoende ict-vaardigheden, of investeren succesvol in scholing op dit gebied.

Een vijfde van de organisaties geeft zijn werknemers de mogelijkheid tot telewerken. Van deze organisaties werkt gemiddeld 17 procent van het personeelsbestand regelmatig op afstand. Bij de overheid en in de zakelijke dienstverlening is zowel het percentage organisaties dat telewerken aanbiedt als het percentage van hun werknemers dat regelmatig op afstand werkt, gestegen. In de sector onderwijs is het percentage organisaties met mogelijkheden tot telewerken flink gedaald en ook het percentage werknemers dat telewerkt is met 27 procent in 2006 veel minder dan in 2003. Toch is het percentage telewerkende werknemers binnen de sector onderwijs nog steeds het hoogst in vergelijking met de andere sectoren.





## **9 Knelpunten en perspectieven**

Ter afsluiting van dit trendrapport besteden we aandacht aan de door werkgevers gesignaleerde knelpunten, nu en in de toekomst, de mogelijke oplossingen die zij daarvoor zien in de vorm van te nemen arbeidsmarktmaatregelen en hun verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Waar relevant wordt een onderscheid gemaakt naar sectoren en de omvang van de organisatie.

### **9.1 Huidige knelpunten**

In de vragenlijst van het OSA-vraagpanel is aan organisaties de vraag voorgelegd in hoeverre zij te maken hadden met een aantal knelpunten. Organisaties werden in de gelegenheid gesteld aan te geven in hoeverre per aangegeven item al dan niet sprake is van een knelpunt. Omdat de deelnemers aan het onderzoek slechts is gevraagd of zij al dan niet met een bepaald knelpunt hebben te maken, kunnen geen uitspraken worden gedaan over de intensiteit van knelpunten. Een weinig genoemd knelpunt kan desondanks door de organisaties die er mee te maken hebben wel als zeer ernstig worden ervaren, terwijl ook het omgekeerde het geval kan zijn. Overall waar in dit hoofdstuk wordt gesproken in termen van een ‘groot’ of ‘ernstig’ knelpunt of een knelpunt dat ‘in toenemende mate wordt ervaren’ gaat het dus steeds om het aandeel in het totaal van organisaties dat aangeeft het knelpunt te ervaren.

Bij de interpretatie van de resultaten van de inventarisatie van de ‘huidige’ knelpunten is het goed te bedenken dat deze inventarisatie heeft plaatsgevonden in het voorjaar van 2005. Het herstel van de Nederlandse economie dat zich gedurende de eerste helft van 2006 zo nadrukkelijk begon af te tekenen, was een jaar eerder nog bijzonder pril en zeker nog niet zichtbaar over de gehele linie van de Nederlandse economie. Dat betekent dat organisaties op sommige punten wellicht nog een betrekkelijk sombere kijk op de gang van zaken hadden, maar aan de andere kant bijvoorbeeld ook nog niet of minder nadrukkelijk werden geconfronteerd met personeelstekorten en/of een opwaartse druk op de loonkosten. In paragraaf 9.2 komen de toekomstige knelpunten aan de orde. De inventarisatie daarvan dateert van het voorjaar van 2006. Bij de bespreking daarvan zullen we zien in hoeverre de betrekkelijk uitbundige economische

ontwikkeling van het afgelopen jaar (mede) tot een andere kijk op arbeidsmarkt-knelpunten heeft geleid.

De vragen betreffen zowel de personeelsvoorziening als de inzetbaarheid van het personeel. Daarnaast is een aantal vragen opgenomen die betrekking hebben op de relatie tussen loonkosten en productiviteit. In paragraaf 9.3 komen vervolgens de opvattingen van werkgevers aan de orde omtrent noodzakelijke – vooral door de overheid te nemen – beleidsmaatregelen. Tenslotte wordt ingegaan op de verwachtingen van werkgevers over de werkgelegenheidsontwikkeling binnen hun eigen organisatie.

### **9.1.1 Algemeen beeld voor organisaties in Nederland**

De top drie van knelpunten die door organisaties in Nederland worden ervaren betreft:

1. de hoogte van de loonkosten (37 procent van de organisaties ervaart deze als een knelpunt);
2. ontoereikende kwalificaties van het personeel (een knelpunt voor ruim 22 procent van de organisaties) en
3. de beheersing van de werkdruk (een knelpunt voor bijna 22 procent van de organisaties) (zie Figuur 9.1).

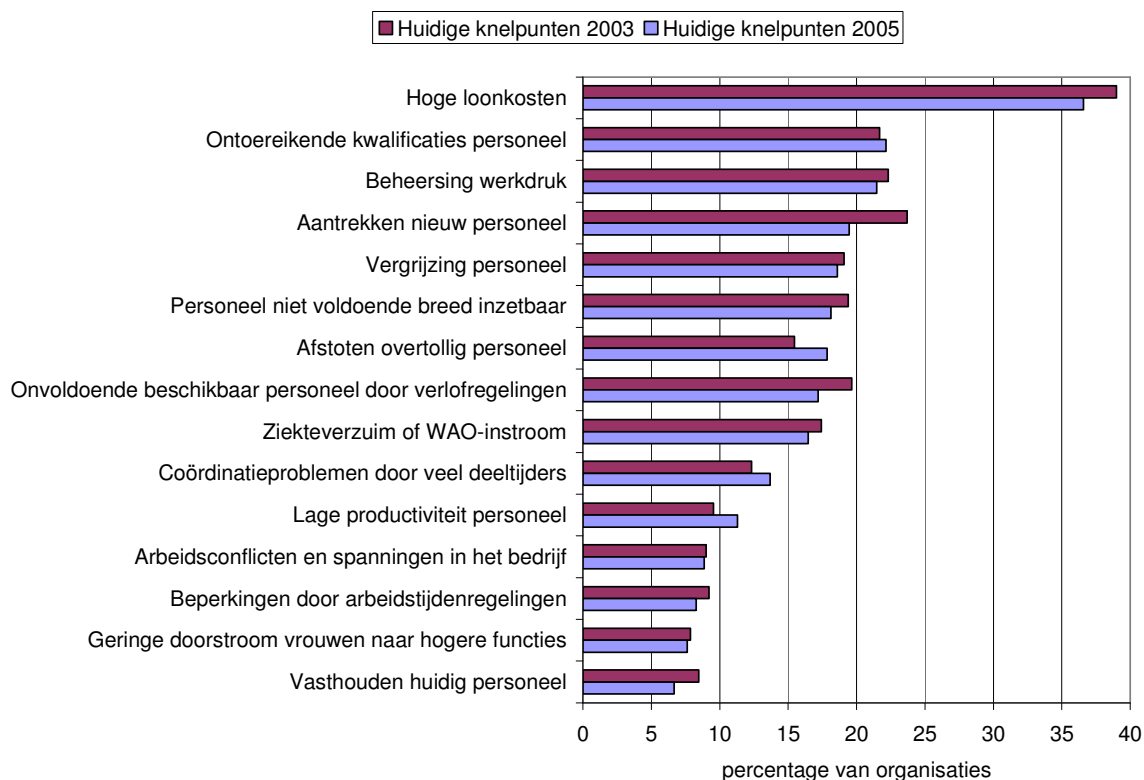
Nauwelijks een knelpunt, namelijk voor minder dan 10 procent van de organisaties, vormen:

- het vasthouden van zittend personeel (7 procent van de organisaties),
- de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies (8 procent),
- beperkingen als gevolg van arbeidstijdenregelingen (8 procent) en
- arbeidsconflicten en spanningen binnen de organisatie (9 procent).

De hoogte van de loonkosten torent, net als twee jaar eerder, hoog uit boven alle andere knelpunten. Ten opzichte van twee jaar geleden heeft de top drie een kleine wijziging ondergaan (zie Figuur 9.1). Toen stond het aantrekken van nieuw personeel nog als tweede op de ranglijst van knelpunten. Nu wordt de tweede plaats ingenomen door het knelpunt van de ontoereikende kwalificaties. Het percentage organisaties dat dit knelpunt noemt, is echter gelijk gebleven. Iets minder dan 20 procent van de organisaties heeft bij deze ondervraging problemen bij het aantrekken van personeel. Dit knelpunt komt daarmee op de vierde plaats. Weliswaar is dat een daling van bijna 5 procentpunten ten opzichte van twee jaar

eerder. Gegeven de stand van de conjunctuur anno 2005 en de forse bijbehorende werkloosheid kan dit percentage toch opvallend hoog worden genoemd.

*Figuur 9.1: Percentage organisaties naar momenteel ervaren knelpunten, voorjaar 2005, voorjaar 2003*



Ook het lijstje van factoren die nauwelijks een knelpunt vormen, toont grote overeenkomst met twee jaar geleden. Alleen het knelpunt ‘lage productiviteit van het personeel’ wordt nu iets vaker, namelijk door net meer dan 10 procent van de organisaties genoemd, maar ook dat is slechts een marginale verandering.

Alle andere potentiële knelpunten worden door 10 à 20 procent van de organisaties genoemd en in vrijwel gelijke mate als twee jaar eerder. Voor ten minste één knelpunt kan die uitkomst opvallend worden genoemd, namelijk voor het punt van de vergrijzing van het personeel. Niet alleen is de feitelijk vergrijzing inmiddels verder voortgeschreden<sup>42</sup>, maar ook heeft het fenomeen van de vergrijzing de afgelopen jaren veel aandacht gekregen in het publieke debat. Verderop zullen we zien of voor alle sectoren van de Nederlandse economie geldt

<sup>42</sup> Zie bijvoorbeeld Van Dalen, H.P., K. Henkens, W. Henderikse en J.J. Schippers (2006), *Dealing with an ageing labour force: what do European employers expect and do?*, Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, alsmede hoofdstuk 2 van dit Trendrapport.

dat het knelpunt van de vergrijzing nog slechts voor om en nabij een vijfde van de organisaties in Nederland realiteit is.

### **9.1.2 Verschillen naar sectoren en organisatiegrootte**

Bij tal van knelpunten is sprake van een aanzienlijke variatie tussen sectoren en tussen kleine en grote organisaties in de mate waarin de knelpunten worden ervaren (zie Tabel 9.1). Met name de overheidssector, met verhoudingsgewijs veel grote organisaties, scoort op een groot aantal knelpunten bovengemiddeld, terwijl de sector handel, horeca en reparatie, met veel kleinere organisaties, juist veelal minder dan gemiddeld knelpunten rapporteert. Het knelpunt met de hoogste score in enige sector is dat van de hoge loonkosten. Terwijl dat knelpunt over de volle breedte van de Nederlandse economie iets minder vaak wordt genoemd dan twee jaar eerder wordt het in de bouwnijverheid inmiddels door 57 procent van de organisaties genoemd (was 49 procent in 2003). In het onderwijs (met 13 procent), bij de overheid (met 21 procent) en in de zakelijke dienstverlening (met 20 procent) speelt dit knelpunt een minder prominente rol dan in andere sectoren. Op het punt van de ontoereikende kwalificaties wijken de scores per sector veel minder van het gemiddelde af en verschillen de sectoren onderling dus veel minder in de mate waarin ze dit knelpunt ervaren. Grote verschillen bestaan weer wel op het punt van de werkdruk. In het onderwijs (48 procent) en bij de overheid (42 procent) wordt dit knelpunt massaal genoemd, zij het circa 10 procentpunten minder vaak dan twee jaar eerder. In de sector zorg en welzijn rapporteert ruim een derde van de organisaties de werkdruk als knelpunt (evenveel als twee jaar eerder).

Andere opvallende verschillen tussen sectoren zien we bij het aantrekken van nieuw personeel. Dit vormt vooral een probleem in de bouwnijverheid (voor 29 procent van de organisaties) en de zakelijke dienstverlening (30 procent). Opvallend is hier de positie van de sector onderwijs en de sector zorg en welzijn. In 2003 rapporteerde nog 44 procent van de onderwijsorganisaties problemen bij het aantrekken van nieuw personeel; in 2005 is dat nog slechts 16 procent. Een iets minder spectaculaire daling zien we in de sector zorg en welzijn, waar in 2003 nog 31 procent kampte met dit knelpunt tegen nog 12 procent in 2005. Eerder in dit rapport (hoofdstuk 3) zagen we al dat het aantal vacatures in de sector zorg en welzijn licht is gedaald en daarmee een bijdrage levert aan een minder groot knelpunt in deze sector.

Tabel 9.1: Percentage organisaties naar momenteel ervaren knelpunten, naar sector en organisatiegrootte, voorjaar 2005

	loon	kw	dr	nw	ou	ov	inz	adv	ziek	dlt	ov	prod	rui	vrw	atr	zit
Totale economie	37	22	21	19	19	18	18	17	16	14	12	11	9	8	8	7
Industrie, landbouw	44	28	18	22	23	18	23	17	20	7	13	15	8	5	12	5
Bouw	57	29	13	29	22	26	17	15	24	4	11	11	9	1	8	9
Handel	42	20	12	16	12	17	16	19	14	10	11	13	5	5	7	5
Transport	37	20	19	15	21	18	13	16	17	4	9	10	10	5	15	5
Zakelijke dienstverlening	20	24	32	30	10	17	15	11	12	13	9	9	15	9	5	12
Zorg en welzijn	33	22	34	12	25	16	20	20	22	28	19	6	9	16	13	5
Overige dienstverlening	38	14	22	13	25	14	19	20	11	18	13	12	11	8	5	6
Overheid	21	28	42	21	42	18	28	24	17	24	12	9	18	26	12	11
Onderwijs	13	22	48	16	45	19	33	19	21	43	17	5	11	19	10	5
5-9 werknemers	31	17	15	17	10	13	13	14	12	8	10	9	7	4	4	6
10-19 werknemers	41	23	21	19	18	19	19	21	15	16	12	13	9	6	10	6
20-49 werknemers	41	27	31	23	26	23	24	21	24	22	16	14	12	14	13	8
50-99 werknemers	46	31	30	22	36	27	26	17	26	18	9	13	11	13	14	7
100-499 werknemers	40	39	39	28	49	28	35	18	26	18	18	12	16	20	17	10
500 en meer werknemers	40	31	44	27	58	34	41	20	28	34	20	13	12	32	22	12
loon	hoge loonkosten						ziek	ziekteverzuim of WAO-instroom								
kw	ontoereikende kwalificaties van het personeel						dlt	coördinatieproblemen door veel deeltijders								
dr	beheersing van de werkdruk						ov	nog andere knelpunten								
nw	aantrekken van nieuw personeel						prod	lage productiviteit van het personeel								
ou	vergrijzing van het personeel						rui	arbeidsconflicten en spanningen in het bedrijf								
ov	afstoten van overtollig personeel						vrw	een geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies								
inz	niet voldoende breed inzetbaar zijn van het personeel						atr	beperkingen als gevolg van arbeidstijdenregelingen								
adv	onvoldoende beschikbaarheid van het personeel als gevolg van verlof- en vakantie-regelingen						zit	vasthouden van zittend personeel								

In een aantal opzichten lijkt de bouwnijverheid zich als nieuwe ‘probleemsector’ te manifesteren. Behalve met problemen bij het aantrekken van nieuw personeel rapporteert de sector (als enige) substantieel meer knelpunten bij het afstoten van overtollig personeel. Ook verdringt de bouwnijverheid het onderwijs van de eerste plaats op het punt van het knelpunt ziekteverzuim. Daarbij speelt overigens vooral de daling van de frequentie waarmee dit knelpunt in het onderwijs wordt genoemd een grote rol (van 30 procent in 2003 naar 21 procent in 2005). Werkdruk vormt in de bouwnijverheid, net als in de sector handel, horeca en reparatie, veel minder dan elders een rol. Hier manifesteert zich wellicht dat de bouwsector vaak als eerste de effecten ondervindt van een conjuncturele verandering. De verandering betreft dan niet zo zeer de structuur van de sector, maar weerspiegelen ontwikkelingen waar andere sectoren op een later tijdstip mee te maken krijgen.

Alleen bij de overheid wordt meer dan gemiddeld ‘geklaagd’ over onvoldoende beschikbaarheid van het personeel (24 procent). Ook coördinatieproblemen door het werken in deeltijd worden relatief vaak gemeld binnen de overheidssector (eveneens 24 procent). Nog iets vaker speelt dit knelpunt in de sector zorg en welzijn (28 procent). Het onderwijs spant hier echter de kroon met 43 procent, aanmerkelijk meer dan de 34 procent van twee jaar eerder. Tegelijkertijd ervaren organisaties in de sector overheid veel meer dan waar dan ook (26 procent) problemen rond de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies. Het onderwijs en de sector zorg en welzijn, beide sectoren met eveneens een groot aandeel vrouwelijke werknemers, bezetten hier de tweede en de derde plaats.

Ten aanzien van geen enkel ander knelpunt is de spreiding tussen sectoren zo groot als op het punt van de vergrijzing. Onderwijs en overheid scoren hier met ruim 40 procent ver boven het gemiddelde van 19 procent. Handel, horeca en reparatie en de zakelijke dienstverlening blijven daar met respectievelijk 12 en 10 procent ver onder. De mate waarin vergrijzing als knelpunt wordt ervaren, stemt in belangrijke mate overeen met de in hoofdstuk 2 gerapporteerde cijfers over de feiten van de vergrijzing in verschillende sectoren. In het onderwijs en bij de overheid scoort dit knelpunt overigens wel zo’n tien procentpunten lager dan twee jaar eerder. En dat ondanks dat de grote golf van ambtenaren en onderwijzend personeel die eind 2005 gebruik maakte van de vaak als ‘Remkes-regeling’ aangeduide mogelijkheid om ‘de dienst’ een aantal jaren vóór de officiële pensioenleeftijd te verlaten nog moest komen. Overigens hebben ook in 2004 al verschillende ambtenaren van deze regeling gebruik gemaakt en heeft de regeling

daarmee wellicht bijgedragen aan het verminderen van de ‘grijze druk’ binnen organisaties.

Onderwijs en overheid zijn ook de sectoren die het vaakst een knelpunt rapporteren uit hoofde van het onvoldoende breed inzetbaar zijn van het personeel.

Beperkingen als gevolg van arbeidstijdenregelingen worden het vaakst als knelpunt gerapporteerd in de sector transport en in de sector zorg en welzijn. Voor de sector zorg en welzijn betekent dit een stijging ten opzichte van twee jaar eerder. Opvallend is het feit dat dit knelpunt in het onderwijs maar half zo vaak wordt genoemd als twee jaar eerder.

Arbeidsconflicten en spanningen op het werk worden bovengemiddeld als knelpunt gerapporteerd bij de overheid (18 procent tegen 11 procent twee jaar eerder) en in de zakelijke dienstverlening (15 procent tegen 9 procent twee jaar eerder).

Kijken we naar de frequentie waarmee organisaties van verschillende grootte knelpunten rapporteren dan geldt nog altijd het adagium dat we in het vorige Trendrapport Vraag naar Arbeid formuleerden: ‘ kleine organisaties – kleine zorgen; grote organisaties – grote zorgen’. Op alle items geven organisaties met minder dan 10 werknemers steeds de minste knelpunten aan. In veel gevallen is het percentage grote organisaties dat aangeeft knelpunten te ervaren een veelvoud van het percentage kleine organisatie dat zegt met knelpunten te kampen en loopt dit percentage op met de grootte van de organisatie<sup>43</sup> .

---

<sup>43</sup> Daarbij kan niet worden uitgesloten dat de respondenten binnen grote(re) organisaties tot op zekere hoogte lijden aan een zekere mate van ‘getalsillusie’: honderd moeilijk vervulbare vacatures bij een organisatie met duizend werknemers komt procentueel gezien overeen met twee moeilijk vervulbare vacatures binnen een organisatie met twintig werknemers. Gelet op het werk dat het vervullen van die honderd vacatures voor de organisatie met zich meebrengt, is de perceptie van de omvang van het knelpunt mogelijk een andere dan in het geval van twee vacatures in een kleinere organisatie.



## **9.2 Toekomstige knelpunten**

### **9.2.1 Algemeen beeld voor organisaties in Nederland**

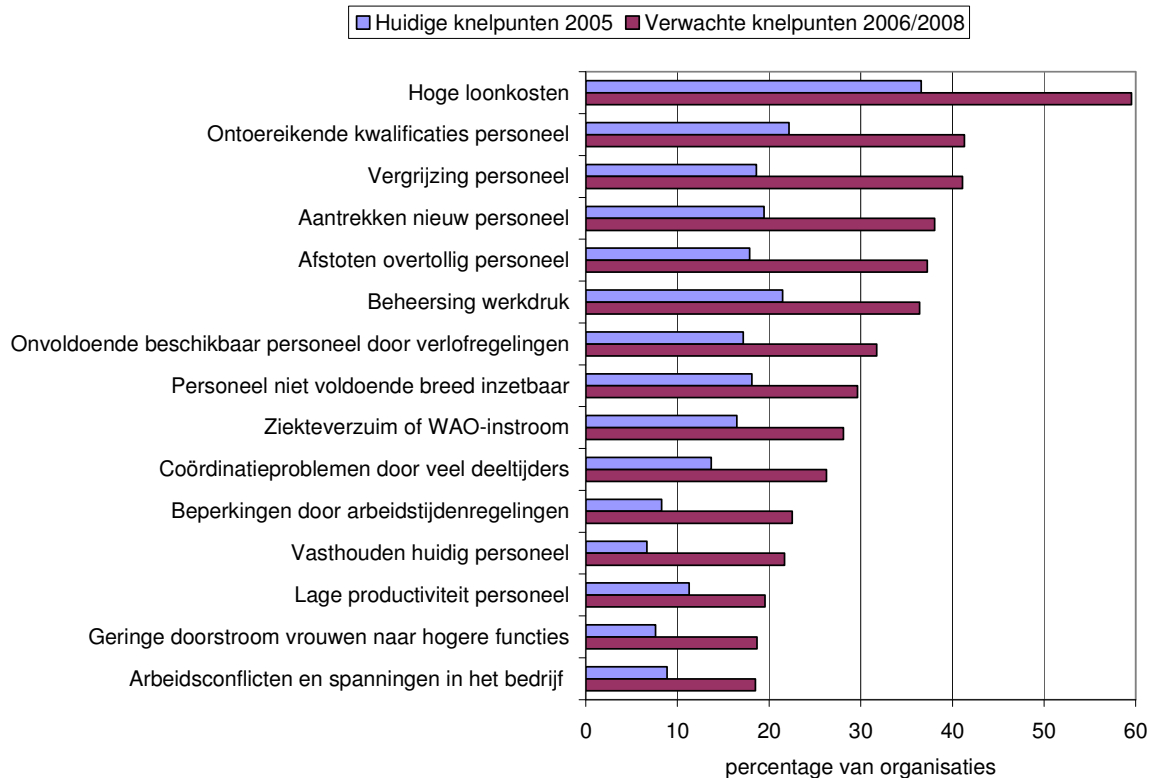
Ondanks dat de vragen naar toekomstige knelpunten aan werkgevers zijn voorgelegd in de loop van het voorjaar van 2006 toen het herstel van de Nederlandse economie zich over een breed front begon af te tekenen, roepen de antwoorden vooral een beeld op van bezorgde organisaties. Voor alle knelpunten geldt dat ze vaker als toekomstig dan als huidig knelpunt worden genoemd (zie Figuur 9.2), met als top drie:

1. Hoge loonkosten (60 procent);
2. Ontoereikende kwalificaties van personeel (41 procent);
3. Vergrijzing van het personeel (41 procent).

Het vinden van nieuw personeel, het afstoten van overmatig personeel en beheersing van de werkdruk volgen op korte afstand (met percentages net onder de 40). De toekomstige knelpunten met de laagste scores (conflicten en spanningen binnen de organisatie, geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies en een lage productiviteit van het personeel) worden nog altijd door bijna een op de vijf organisaties genoemd, (ruim) het dubbele van het aandeel organisaties dat deze factoren thans als knelpunt ervaart. Veelzeggend is wellicht ook dat bijna alle potentiële knelpunten door meer organisaties als toekomstig knelpunt worden genoemd dan bij de inventarisatie van het toekomstbeeld in 2004: werkgevers zijn ondanks de gunstige economische ontwikkeling eerder pessimistischer dan optimistischer over toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen.

Met name de hoge loonkosten en de vergrijzing van het personeel zijn ook de knelpunten die het grootste verschil tonen tussen ‘thans’ en ‘in de toekomst’. De hoge loonkosten stonden al op de eerste plaats en kennelijk verwachten werkgevers massaal dat dit in de toekomst een probleem blijft dan wel wordt. Vergrijzing van het personeel doet voor het eerst zijn intrede in de top drie. In 2004 voorzag ruim een kwart van de organisaties dit als toekomstig knelpunt. Momenteel is dat ruim 40 procent van de werkgevers. Hoewel de vergrijzing thans nog niet massaal als knelpunt wordt ervaren, groeit de gedachte dat dit in de toekomst wel een probleem gaat worden.

*Figuur 9.2: Percentage organisaties naar momenteel ervaren knelpunten en toekomstig verwachte knelpunten, voorjaar 2005, voorjaar 2006*



### 9.2.2 Verschillen naar sectoren en organisatiegrootte

Ook ten aanzien van de verwachtingen rond toekomstige knelpunten zien we – soms forse – verschillen tussen sectoren. In veel gevallen volgen deze het patroon van de huidige knelpunten. Zo worden hoge loonkosten vooral als toekomstig probleem gesignaleerd in de bouwnijverheid (maar liefst 78 procent van de werkgevers noemt dit als een toekomstig knelpunt). Bij de overheid en in het onderwijs speelt dit toekomstprobleem verhoudingsgewijs minder vaak (zij het nog altijd bij circa drie van de tien organisaties). De zorgen voor de toekomst op het punt van ontoereikende kwalificaties van het personeel worden breed gedeeld. Hier is alleen – opnieuw – de bouwnijverheid een uitzondering: waar alle andere sectoren een score rond de 40 procent kennen, ligt deze in de bouw op 64 procent. Ten aanzien van de vergrijzing vrezen met name het onderwijs (69 procent) en de overheid (63 procent) de toekomst. In de zakelijke dienstverlening ziet men de toekomst aanmerkelijk rooskleuriger: daar noemt ‘slechts’ 28 procent de vergrijzing als toekomstig knelpunt.

Het is opnieuw vooral de bouwnijverheid waar men problemen voorziet op het punt van het vinden van nieuw personeel. De andere sectoren ontlopen elkaar op dit punt niet veel en tonen scores rond het gemiddelde voor de gehele Nederlandse economie van 38 procent. Wel is opmerkelijk dat organisaties waar minder dan een kwart van het personeelsbestand vrouw is veel vaker problemen verwachten voor hun toekomstige personeelsvoorziening dan organisaties met een groter aandeel vrouwen.

Het probleem hoe overtoollig personeel af te stoten, speelt vooral in de transportsector: daar ziet ruim 54 procent dit als een toekomstig knelpunt. Coördinatieproblemen uit hoofde van het feit dat werknemers in deeltijd werken spelen nauwelijks in industrie, landbouw, bouw en transport. Dit zijn dan ook sectoren waar overwegend mannen werken en deeltijdwerk een ondergeschikte rol speelt. In de sector zorg en welzijn, in de overige dienstverlening en bij de overheid rapporteert tussen de 30 en 40 procent van de organisaties dit toekomstige knelpunt. Het onderwijs spant echter de kroon met een score van bijna 62 procent. Als de werkgevers gelijk krijgen, staan roostermakers de komende jaren voor een zware opgave. Opmerkelijk is dat organisaties met een werknemersbestand dat voor meer dan driekwart uit vrouwen bestaat op dit punt minder problemen verwacht dan bedrijven met de helft tot driekwart vrouwelijke werknemers.

De geringe doorstroom van vrouwen wordt vooral als toekomstig knelpunt gerapporteerd bij de overheid en in iets mindere mate in het onderwijs en in de sector zorg en welzijn. In typische ‘mannensectoren’ voorziet men op dit punt weinig problemen. Over (het gebrek aan) een brede inzetbaarheid van het personeel bestaat brede consensus (zie ook hoofdstuk 7). Alleen bij de overheid en in het onderwijs speelt dit knelpunt voor de toekomst een wat grotere rol. Deze beide sectoren scoren juist weer onder het gemiddelde als het gaat om ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid als toekomstig knelpunt. Dat laatste is opmerkelijk in het licht van de eerder vermelde resultaten op het punt van de verwachte knelpunten uit hoofde van de vergrijzing én de hoge scores van de overheid en (vooral) het onderwijs als het gaat om het probleem van de werkdruk. Net als twee jaar geleden verwachten vooral werkgevers in de transportsector dat regelingen rond arbeidstijden een knelpunt zullen blijven voor het werk in die sector. Opmerkelijk genoeg neemt de overheid hier de tweede plaats in de rangorde in. De transportsector vormt ook een uitschieter naar boven als het gaat om toekomstige arbeidsconflicten en spanningen.

Tussen sectoren bestaat weinig verschil in de mate waarin ze verwachten dat een (te) lage productiviteit van het personeel in de toekomst een probleem zal vormen. Opmerkelijk is hier vooral het verschil tussen bedrijven waar minder en bedrijven waar meer dan een kwart van de werknemers vrouw is. In de eerste categorie wordt dit probleem (bijna) twee keer zo vaak genoemd als in de andere categorie.

Waar het de relatie tussen organisatiegrootte en toekomstige knelpunten betreft, wijkt het beeld nauwelijks af van het beeld dat we eerder schetsten op het punt van de thans ervaren knelpunten. In de meeste gevallen loopt de score op met de omvang van de organisatie. Zo vinden we voor organisaties met 500 of meer personeelsleden de hoogste scores van respectievelijk 77 en 69 procent voor de toekomstige knelpunten rond de vergrijzing van het personeel en het vinden van nieuw personeel. Het grootste knelpunt voor bedrijven tot tien werknemers vormen de hoge loonkosten. Op dit punt bestaat overigens nauwelijks verschil tussen grote(re) en kleine(re) bedrijven.

Tenslotte hebben we ook nog gekeken of en in welke mate verschillen bestaan in verwachte knelpunten in relatie tot de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, de opleidingsopbouw van het personeelsbestand en de vraag of de afgelopen twee jaar sprake was van groei of krimp van het personeelsbestand. Deze laatste factor blijkt nauwelijks verschil te maken als het gaat om toekomstige knelpunten. Eerder lijkt het zo dat bedrijven die hun personeelsomvang nauwelijks hebben zien veranderen minder knelpunten verwachten dan bedrijven die zijn gekrompen én bedrijven die zijn gegroeid. Voor opleiding en leeftijd vinden we geen ‘bijzondere’ effecten, anders dan de voor de hand liggende dat bedrijven met veel oudere werknemers op dat punt ook meer knelpunten verwachten en bedrijven met veel lager opgeleiden problemen rond de productiviteit.

### **9.3 Wensen ten aanzien van arbeidsmarktmaatregelen**

#### **9.3.1 Algemeen beeld voor organisaties in Nederland**

Behalve naar de ervaren en verwachte knelpunten hebben we organisaties ook gevraagd (in het voorjaar van 2006) naar hun wensen ten aanzien van mogelijke – vooral door de overheid te nemen – arbeidsmarktmaatregelen. De scores die op dit punt zullen worden weergegeven, betreffen organisaties die aangeven de genoemde maatregelen ‘van groot belang te vinden, gezien de huidige situatie op de arbeidsmarkt’.

Over het algemeen is de wensenlijst van organisaties in Nederland ruim gevuld (zie Tabel 9.2). De top drie van gewenste maatregelen wordt gevormd door maatregelen die door maar liefst driekwart van de organisaties wordt gewenst:

1. Meer investeringen door de overheid in scholing en training (77 procent vindt deze maatregel van groot belang);
2. Versoepelen van het ontslagrecht (76 procent);
3. Lagere belasting op arbeid en/of lagere sociale premies (73 procent).

Na deze kopgroep volgt er een eerste peloton van maatregelen die door circa twee derde van de organisaties wordt gewenst:

4. Minder verantwoordelijkheid van werkgevers voor kosten ziekteverzuim/Wao/Wia (68 procent);
5. Meer ruimte voor eigen arbeidsvoorwaardenbeleid (67 procent);
6. Meer leer-werkplaatsen (67 procent);
7. Meer door de overheid gefinancierde kinderopvangfaciliteiten (63 procent).

Hiermee zijn tegelijkertijd de maatregelen genoemd die bij werkgevers op de steun van een meerderheid kunnen rekenen. Alle andere mogelijke maatregelen worden door een (soms aanzienlijke) minderheid gesteund. De top tien wordt gecompleteerd door:

8. Meer mogelijkheden voor zorgverlof (48 procent);
9. Meer overheidsoptreden tegen discriminatie (48 procent);
10. Cao's minder vaak algemeen verbindend verklaren (46 procent).

De top vijf van dit jaar omvat dezelfde maatregelen als die van twee jaar geleden, zij het dat de behoefte aan soepeler ontslagwetgeving iets vaker wordt genoemd en twee plaatsen winst heeft geboekt. Daar staat tegenover dat minder verantwoordelijkheid voor werkgevers voor de kosten van ziekteverzuim en Wao/Wia iets minder vaak wordt genoemd. Voor het overige scoren de maatregelen in dit onderzoek ongeveer even hoog als twee jaar geleden.

Net als twee jaar geleden is nog geen een van de vijf werkgevers voorstander van een hogere pensioengerechtigde leeftijd (20 procent), van verlenging van de werkweek (bijna 20 procent) of verlaging van het minimumloon (14 procent).

*Tabel 9.2: Percentage organisaties dat de genoemde arbeidsmarktmaatregel van groot belang acht, gezien de huidige situatie op de arbeidsmarkt, naar sector en organisatiegrootte, voorjaar 2006*

	opl	ontsl	belast	wao	leer	arbw	kind	discr	zorg	cao	subs1	loon	subs2	uitk	ict	adv	buitl	65jr	uren	loon1
Totale economie	77	76	73	68	67	67	63	48	48	46	43	40	39	39	37	28	24	20	19	14
Industrie, landbouw	74	76	75	74	69	64	47	43	36	45	38	51	36	43	25	25	23	22	23	15
Bouw	82	87	88	81	67	63	48	48	37	56	36	50	27	52	20	9	25	17	23	23
Handel	77	83	79	73	69	67	59	50	49	47	43	46	34	46	41	24	22	20	19	17
Transport	73	83	73	75	60	70	67	45	44	53	36	45	29	47	22	35	23	14	25	17
Zakelijke dienstverlening	77	70	74	55	69	72	77	47	51	50	38	34	40	31	41	32	33	22	22	12
Zorg en welzijn	79	63	59	61	64	62	72	46	54	37	52	24	47	27	34	35	18	20	15	6
Overige dienstverlening	71	63	74	71	69	66	72	53	55	45	44	43	51	30	37	34	21	17	15	15
Overheid	84	61	51	52	70	73	69	44	49	35	43	24	46	24	42	42	19	31	25	12
Onderwijs	78	68	45	47	57	70	68	47	60	40	58	12	72	15	63	39	19	14	11	4
5-9 werknemers	74	77	78	74	68	67	61	55	51	50	47	41	38	43	39	28	23	20	18	14
10-19 werknemers	81	80	71	69	67	67	64	47	51	45	43	41	41	34	40	25	23	19	20	15
20-49 werknemers	75	69	70	58	63	70	67	41	43	44	40	38	39	36	32	26	25	19	23	13
50-99 werknemers	81	75	67	61	73	71	62	39	47	41	37	43	38	39	37	35	26	25	21	19
100-499 werknemers	82	72	60	55	70	63	73	35	42	41	40	39	39	37	34	34	29	25	20	11
500 en meer werknemers	80	77	56	48	78	66	78	28	41	42	41	35	53	47	42	39	41	41	27	16
opl	meer overheidsinvesteringen in scholing en training							subs1	hogere subsidies bij in dienst nemen van bepaalde doelgroepen											
ontsl	versoepelen ontslagrecht							loon	lagere loonontwikkeling											
belast	lagere belasting op arbeid of sociale premies							subs2	meer gesubsidieerde banen											
wao	minder verantwoordelijkheid voor kosten ziekteverzuim/WAO							uitk	lagere uitkeringen											
leer	meer leer-/werkplaatsen							ict	meer overheidsinvesteringen in ict											
arbw	meer ruimte voor eigen arbeidsvoorwaardenbeleid							adv	meer ruimte voor werktijdverkorting											
kind	meer door de overheid gefinancierde kinderopvang-faciliteiten							buitl	ruimere mogelijkheden om werknemers uit het buitenland aan te trekken											
discr	meer overheidsoptreden tegen discriminatie op de arbeidsmarkt							65jr	hogere pensioengerechtigde leeftijd											
zorg	meer mogelijkheden voor zorgverlof							uren	verlenging van de werkweek											
cao	cao's minder vaak algemeen verbindend verklaren							loon1	lager minimumloon											

Twee jaar arbeidsmarktbeleid en twee jaar hervormingen van het sociaal-economisch bestel hebben klaarblijkelijk geen effect gehad op de wensenlijst van organisaties en hun ideeën over noodzakelijke en minder noodzakelijke maatregelen op de arbeidsmarkt.

### **9.3.2 Verschillen naar sectoren en organisatiegrootte**

Net als de knelpunten verschillen ook de wensenlijstjes tussen sectoren en – in beperkter mate – naar organisatiegrootte. Tot op zekere hoogte vormen ze het spiegelbeeld van het overzicht van bestaande en toekomstige knelpunten en hebben ze daarmee een enigszins voorspelbaar karakter. Toch springen er ook een aantal (onverwachte) wensen uit.

De bouwsector is kampioen waar het gaat om voorstanders van lagere belasting op arbeid en/of lagere sociale premies. In de collectieve sector (overheid, onderwijs, zorg en welzijn) hecht men aanzienlijk minder aan deze maatregel. Alleen het onderwijs vormt een uitschieter omhoog als het gaat om het pleidooi voor hogere subsidies bij het in dienst nemen van bepaalde doelgroepen. In het spoor daarvan kent het onderwijs ook de meeste voorstanders (72 procent) van meer gesubsidieerde banen. Mogelijk zien nogal wat organisaties dit als een antwoord op de hoge en gevreesde verdere stijging van de werkdruk. In de bouw daarentegen is slechts een kwart van de organisaties voorstander van meer gesubsidieerde banen. . In de bouwsector wordt ook minder gebruik gemaakt van gesubsidieerde banen dan in het onderwijs.

Zoals gezegd, wordt een lager minimumloon door slechts 14 procent van alle werkgevers bepleit. In de bouwsector loopt het aantal pleitbezorgers van deze maatregel echter op tot bijna een kwart. Begrijpelijkerwijs wordt deze maatregel in het onderwijs nauwelijks genoemd (nog geen 4 procent). Een lagere loonontwikkeling staat vooral op het verlanglijstje van industrie en landbouw (51 procent) en de bouw (50 procent). Overigens wordt deze ‘maatregel’ over de gehele linie van de Nederlandse economie minder vaak genoemd (zo’n 10 procentpunten) dan twee jaar eerder. Dit kan enerzijds het gevolg zijn van de gematigde loonontwikkeling van de afgelopen jaren of van het (gegroeide) besef onder werkgevers dat niet primair de overheid, maar zichzelf hierbij het voortouw hebben. De bouw en de transportsector zijn de sectoren die de meeste voorstanders (56 respectievelijk 53 procent) tellen van het minder vaak algemeen verbindend verklaren van cao’s. Maatregelen die meer ruimte voor eigen

arbeidsvoorwaarden moeten scheppen, worden in alle sectoren in min of meer gelijke mate bepleit.

Meer overheidsinvesteringen in ict worden vooral bepleit in het onderwijs (63 procent) en ... bij de overheid (42 procent). In de bouw (20 procent) en industrie en landbouw (25 procent) bestaat de behoefte aan dergelijke investeringen veel minder. Op het punt van meer overheidsinvesteringen in opleiding en training laten de sectoren slechts beperkte verschillen zien. Dat laatste geldt eveneens voor het belang dat organisaties hechten aan meer leer-werkplaatsen.

Hoewel de afgelopen jaren de vereisten om voor een sociale uitkering in aanmerking te komen c.q. deze te behouden aanzienlijk zijn verscherpt, pleit toch nog steeds 39 procent van de werkgevers voor lagere uitkeringen. Die werkgevers zitten vooral in de bouw (52 procent) en in de transportsector (47 procent). In het onderwijs (15 procent) en bij de overheid (24 procent) worden dergelijke geluiden minder vaak gehoord.

Zoals aangegeven, is slechts een van de vijf werkgevers voorstander van verlenging van de werkweek. De meeste voorstanders vinden we in de transportsector (25 procent). Daar speelden rond arbeidstijden ook de meeste knelpunten. Gelet op de reeds bestaande werkdruk behoeft het geen verbazing te wekken dat we in het onderwijs (11 procent) nauwelijks voorstanders van een langere werkweek aantreffen. In het onderwijs (39 procent) en bij de overheid (42 procent) vinden we juist de meeste voorstanders van meer ruimte voor arbeidstijdverkortung. In de bouw lijkt dit 'a-woord' taboe: slechts 9 procent betoont zich daarvan voorstander. Als het gaat om langer doorwerken vanuit levensloop-perspectief, dus om een hogere pensioenleeftijd, springt er één sector uit: te weten de overheid (31 procent).

De grootste groepen voorstanders van soepeler ontslagrecht vinden we in de bouw (87 procent), in de sector handel, horeca en reparatie (83 procent) en in de transportsector (83 procent). In die laatste sector verwachtte men ook de meeste problemen met het afstoten van overmatig personeel (zie paragraaf 9.2.2). Bij de overheid bestaat verhoudingsgewijs het minste behoefte aan deze maatregel (met overigens nog altijd 61 procent voorstanders).



Sectoren ontlopen elkaar nauwelijks waar het gaat om meer overheidsop treden tegen discriminatie en ruimere mogelijkheden om werknemers uit het buitenland aan te trekken.

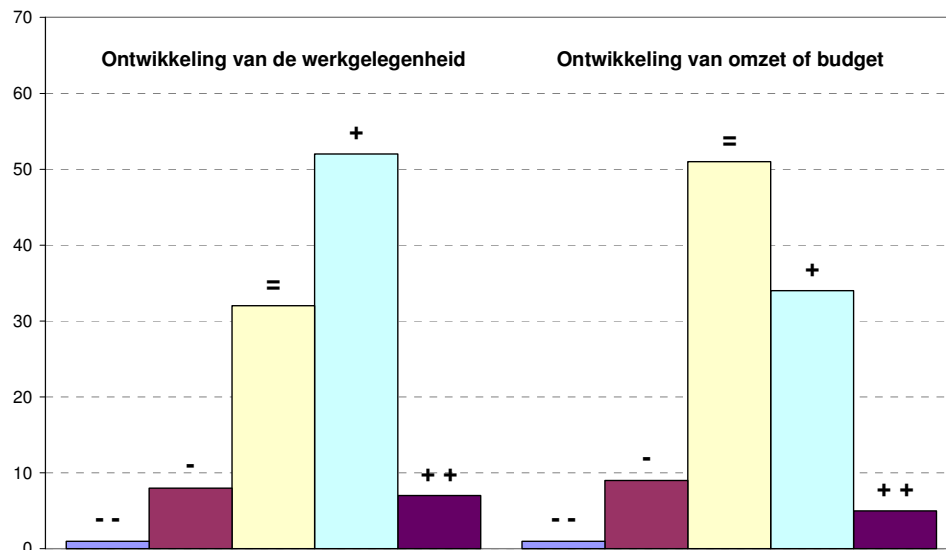
De grootste voorstanders van meer door de overheid gefinancierde kinderopvang vinden we in de zakelijke dienstverlening (77 procent). Daar heeft men wellicht meer dan elders de effecten gevoeld van de op 1 januari 2005 ingevoerde Wet kinderopvang en vreest men de vanaf 1 januari 2007 verplichte werkgeversbijdrage. Ook in de sector zorg en welzijn en in de overige dienstverlening treffen we veel pleitbezorgers van deze maatregel (in beide sectoren 72 procent). Een vergelijkbaar beeld zien we op het punt van meer mogelijkheden voor zorgverlof, zij het dat ook het onderwijs op dit punt heel veel voorstanders laat zien (60 procent). Het percentage voorstanders van maatregelen rond kinderopvang en verlof loopt op met het percentage vrouwelijke werknemers binnen de organisatie.

Afgezet tegen de organisatiegrootte is het beeld van de gewenste maatregelen veel minder eenduidig dan dat van de ervaren en verwachte knelpunten. Zo worden lagere belastingen, minder financiële verantwoordelijkheden bij ziekte en arbeidsongeschiktheid voor bedrijven en meer maatregelen tegen discriminatie op de arbeidsmarkt vooral bepleit door kleinere bedrijven. Daarentegen worden pleidooien voor een hogere pensioenleeftijd en ruimere mogelijkheden om buitenlandse werknemers aan te trekken juist vooral gehoord in de kring van de grote organisaties.

#### **9.4 Verwachtingen ten aanzien van de werkgelegenheid**

Los van voorziene knelpunten en wensen ten aanzien van arbeidsmarktmaatregelen wordt de feitelijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt vooral bepaald door wat organisaties elk voor zich verwachten ten aanzien van de ontwikkeling van de werkgelegenheid in hun eigen organisatie. Iets meer dan de helft van de organisaties (51 procent) verwacht een min of meer constant blijvende omvang van het personeelsbestand (zie Figuur 9.3). Onder de organisaties die verandering verwachten, vormen de organisaties die sterke groei (5 procent) of enige groei (34 procent) van de werkgelegenheid verwachten een ruime meerderheid. Slechts 9 procent van de organisaties verwacht enige afname van de werkgelegenheid, terwijl een sterke afname slechts door 1 procent van de organisaties wordt verwacht.

*Figuur 9.3: Aandeel organisaties naar de verwachte ontwikkeling van de werkgelegenheid en omzet of budget, in de komende twee jaar, voorjaar 2006*



Deze optimistische verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van de werkgelegenheid gaan samen met nog optimistischer verwachtingen ten aanzien van omzet en/of budget. Een sterke toename van de omzet wordt verwacht door 7 procent van de organisaties, terwijl 32 procent enige toename verwacht. Een gelijkblijvende omzet ligt voor 52 procent van de organisaties in het verscheid, terwijl 8 procent enige afname en 1 procent een sterke afname voorziet. Een en ander duidt op een hoger omzet per werknemer en daarmee dus op productiviteitsstijgingen.

Wanneer we ook hier een onderscheid maken tussen sectoren zien we dat sterke c.q. enige stijging van de werkgelegenheid vooral wordt verwacht in de bouw (9 respectievelijk 43 procent) en nog sterker in de zakelijke dienstverlening (8 respectievelijk 50 procent). Bovengemiddelde afname van de werkgelegenheid wordt verwacht in het onderwijs (waar 17 procent enige daling van de werkgelegenheid verwacht en 2 procent een sterke daling), de overige dienstverlening (16 procent verwacht enige daling). Omzetstijging wordt vooral verwacht in handel, horeca en reparatie en in de zakelijke dienstverlening. In het laatste geval gaat dat ook gepaard met uitbreiding van het personeelsbestand. In het geval van handel, horeca en reparatie gaat er kennelijk per persoon meer omzet gemaakt worden. Bedrijven tussen tien en vijftig werknemers verwachten vaker enige groei van het personeelsbestand dan grotere en de allerkleinste bedrijven. Vooral grote

bedrijven lijken somber gestemd over de werkgelegenheidsontwikkeling: 31 procent verwacht (enige) krimp van de werkgelegenheid (12 procent zelfs sterke krimp). Daar staat slechts 28 procent tegenover die (enige) groei verwacht (met slechts 6 procent sterke groei). Als deze verwachtingen worden bewaarheid, neemt het belang van bedrijven met 10 tot 50 personeelsleden als motor van de Nederlandse werkgelegenheid verder toe.

## **9.5 Conclusies**

Ook anno 2005 vormt de hoogte van de loonkosten het grootste knelpunt voor werkgevers in Nederland, op enige afstand gevolgd door het probleem van onvoldoende kwalificaties van het personeel en dat van de werkdruk. Deze problemen zijn ondanks de economische terugval van de afgelopen jaren en de onvermijdelijke ontspanning die dat op de arbeidsmarkt teweegbracht nauwelijks in betekenis afgenomen. Ook andere knelpunten worden niet minder vaak genoemd dan twee jaar eerder. Alle beleidsinspanningen en hervormingen van het sociaal-economisch bestel ten spijt, is – gemeten aan de door werkgevers ervaren knelpunten – ondernemen in Nederland er de afgelopen jaren niet gemakkelijker op geworden.

Hoewel de vergrijzing in opmars is, vormt deze feitelijk voor veel organisaties nog geen knelpunt. Uitzonderingen zijn het onderwijs en de overheid waar de vergrijzing al verder is voortgeschreden. De opmars van de vergrijzing zien we wel als we kijken naar de toekomstige knelpunten. Daarbij speelt de vergrijzing een prominente rol.

Ook voor de toekomst blijven echter de hoge loonkosten het meest gevreesde knelpunt, gevolgd door onvoldoende kwalificaties van het personeel. Opmerkelijk zijn de hoge scores voor toekomstige knelpunten in vergelijking met de scores voor thans ervaren knelpunten. Niet alleen heeft het beleid er nauwelijks aan kunnen bijdragen dat bestaande knelpunten minder vaak voorkomen. De verwachting onder werkgevers is dat dit ook de komende jaren niet zal gebeuren en dat het aantal knelpunten verder zal toenemen. Een troostende gedachte daarbij is dat werkgevers dat twee jaar eerder ook dachten, maar dat hun sombere verwachtingen van toen niet zijn uitgekomen. Het is er vanuit werkgeversperspectief dan misschien niet beter op geworden, maar hun vrees dat het allemaal nog slechter zou worden, is niet bewaarheid.

In termen van knelpunten springen de bouw en het onderwijs er uit. De bouw vooral als het gaat om zaken die met de winstgevendheid en de personeelsvoorziening te maken hebben. Het onderwijs valt op door de vergrijzing en de hoge werkdruk. Financiële knelpunten spelen daar minder vaak een rol.

Los van de vraag of zij daarvan ook daadwerkelijk een oplossing voor de (toekomstige) knelpunten verwachten, bepleiten werkgevers een reeks van – veelal door de overheid te entameren – arbeidsmarktmaatregelen. De hoogste prioriteit krijgen meer investeringen in opleiding en training, versoepeling van het ontslagrecht en lagere belasting op arbeid en/of lagere sociale premies. Extra investeringen in menselijk kapitaal kunnen een tegenwicht bieden tegen het knelpunt van de tekortschietende kwalificaties. Kennelijk zijn werkgevers van mening dat het niet alleen hun eigen verantwoordelijkheid is dit probleem op te lossen, maar dat het ook een collectief probleem is. Lagere belasting en lagere sociale premies kunnen een remedie vormen voor de hoge loonkosten. Waarom soepeler ontslagrecht zo hoog op de prioriteitenlijst staat, blijft onduidelijk, althans wanneer we afgaan op de lijst van ervaren of toekomstige knelpunten. Het knelpunt van het kwijtraken van overtollig personeel waarvoor soepeler ontslagrecht een remedie zou kunnen bieden, wordt door minder dan een van de vijf werkgevers genoemd. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat werkgevers in de toekomst meer ruimte willen maken voor ‘outsiders’ op de arbeidsmarkt, aan het werven van die ‘outsiders’ meer risico verbonden achten en dat risico graag willen afdekken via ruimere mogelijkheden om ‘een verkeerde keuze’ weer ongedaan te maken.

Voor in sommige circuits populaire thema’s als verlaging van het minimumloon, verlenging van de werkweek en verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd krijgen werkgevers (net als twee jaar eerder) niet massaal de handen op elkaar.

De helft van de organisaties in Nederland verwacht voor de komende jaren een min of meer stabiele omvang van het personeelsbestand. Van de werkgevers die wel veranderingen verwachten, geeft ongeveer vier vijfde aan enige respectievelijk sterke groei van de werkgelegenheid in de eigen organisatie te verwachten (dat is dus circa 40 procent van het totale aantal organisaties). Een minderheid van 10 procent van het totaal verwacht een terugloop van de werkgelegenheid. Opvallend daarbij is het afwijkende beeld bij grote organisaties (met 500 of meer personeelsleden). Daar verwacht maar liefst ruim 30 procent

rimp van de werkgelegenheid. De sterkste groei wordt verwacht bij organisaties met 20 à 50 werknemers. Als deze verwachtingen worden bewaarheid, neemt het belang van bedrijven met 10 tot 50 personeelsleden, het ‘middenbedrijf’, als motor van de Nederlandse werkgelegenheid verder toe.

## **Bijlage I Verantwoording van veldwerk en analyses**

### **I.1. Inleiding**

Voor u ligt het Trendrapport Vraag naar Arbeid 2006. De analyses in dit rapport zijn gebaseerd op het OSA-Arbeidsvraagpanel 2005/2006. Met behulp van het OSA-Arbeidsvraagpanel worden in Nederland op uitgebreide schaal data verzameld met betrekking tot de vraag naar arbeid door organisaties. In 1989 zijn in het kader van dit panel voor het eerst arbeidsorganisaties benaderd. Het betreft een breed scala van organisaties, zoals handelsondernemingen, industriële bedrijven, onderwijsinstellingen, overheidsinstanties, zorg- en welzijnsinstellingen, etc. Als vervolg op deze eerste meting zijn iedere twee jaar organisaties opnieuw geënquêteerd. De laatste meting heeft in 2005 en 2006 plaatsgevonden.

Het OSA-Arbeidsvraagpanel is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de aard en omvang van de door organisaties uitgeoefende vraag naar arbeid, alsmede de bepalende factoren voor de vraag naar arbeid op vestigingsniveau. De organisaties wordt gevraagd om gedetailleerde gegevens te verstrekken over zaken als de samenstelling van het personeelsbestand, het personeelsbeleid, het productieproces, de gebruikte technologieën, gewenste arbeidsmarktmaatregelen, ervaren en verwachte knelpunten en diverse financieel-economische grootheden.

In 1995, 2001 en in 2003 zijn drie belangrijke wijzigingen doorgevoerd. In 1995 is ten aanzien van het minimum aantal werknemers in een vestiging het steekproefkader uitgebreid van minimaal 10 werknemers naar minimaal 5 werknemers. In 2001 is overgegaan op een ander adressenbestand voor het steekproefkader en de aanvulling van nieuw te benaderen bedrijven. In 2003 is de wijze van enquêteren aangepast.

In deze bijlage wordt verantwoording afgelegd van de gevolgde procedure bij het veldwerk en bij de verrichte analyses, welke ten grondslag liggen aan de uitkomsten in dit Trendrapport. Achtereenvolgens worden in paragraaf I.2 de methode van dataverzameling behandeld en in paragraaf I.3 de daaraan voorafgaande steekproeftrekking. Paragraaf I.4 presenteert enkele kerntabellen en tot slot wordt in paragraaf I.5 de wegingsprocedure besproken.

## **I.2. Methode van dataverzameling**

Bij het OSA-Arbeidsvraagpanel is tot en met de zevende golf in 2001 bij de dataverzameling gebruik gemaakt van een mondelinge interview (in het najaar) en een aanvullende schriftelijke vragenlijst. In 2003 is uit kostenoverwegingen besloten het face-to-face interview te schrappen. Daarvoor in de plaats is gekozen voor drie in de tijd gespreide telefonische interviews (in het voorjaar 2003, najaar 2003 en voorjaar 2004). De aanvullende schriftelijke vragenlijst is gehandhaafd. Het mondelinge interview had een gesprekstijd van 50 tot 60 minuten. De drie telefonische enquêtes duren ieder gemiddeld 16,5 minuten. Een telefonische, en in het verleden mondelinge, benadering is noodzakelijk om voldoende respons te realiseren. De schriftelijke benadering is noodzakelijk omdat een aantal vragen nazoekwerk vergt van de deelnemende organisaties. Dit zou het interview niet alleen verstoren, maar ook de duur ervan aanzienlijk verlengen. In de telefonische of mondelinge lijst zijn vragen opgenomen waarvoor de respondent niet achter het bureau vandaan hoeft te komen. Voor de negende golf van het OSA-Arbeidsvraagpanel is in 2005 en 2006 dezelfde procedure gevolgd als in 2003 en 2004, met dien verstande dat de schriftelijke vragenlijst kort na de eerste telefonische ronde is verstuurd. In 2003 gebeurde dat na de tweede telefonische ronde.

Bij het OSA-Arbeidsvraagpanel wordt uitgegaan van een longitudinale opzet. Door het hanteren van dezelfde vraagstelling kan de situatie op de arbeidsmarkt van 2005/2006 vergeleken worden met die van 1989 tot en met 2004. De panelopzet wordt verder gewaarborgd door het ondervragen van dezelfde arbeidsorganisaties, waardoor ontwikkelingen binnen organisaties/vestigingen in kaart kunnen worden gebracht. Hiertoe worden bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen bij de eerstvolgende meting alle opnieuw voor deelname benaderd. Een deel van de organisaties zal echter niet meer benaderd kunnen worden (bijvoorbeeld bij opheffing of verhuizing naar een onbekend adres). Daarnaast zal een deel van de organisaties bij een nieuwe meting niet meer bereid zijn om opnieuw mee te werken. Om deze paneluitval in een nieuwe meting te compenseren worden nieuwe organisaties benaderd.

### I.3. Bepaling van het steekproefkader

Het OSA-Arbeidsvraagpanel betreft een steekproef uit alle arbeidsorganisaties in Nederland met minimaal vijf werknemers. Als eenheid wordt hierbij de vestiging gehanteerd, en niet de gehele organisatie. Eventuele nevenvestigingen tellen als zelfstandige eenheden. De steekproef is gestratificeerd naar sector en grootteklasse. Sinds meting 2001 worden nieuwe adressen getrokken uit het LISA Vestigingenregister. Bij iedere nieuwe meting wordt getracht de NAW-gegevens (naam, adres en vestigingsplaats) van de panelbedrijven uit de voorgaande golf te koppelen aan de gegevens van LISA. Dit is noodzakelijk om zicht te houden op de populatie en de beoogde respons binnen de naar sector en grootteklasse onderscheiden strata.

#### I.3.1. Sectorindeling van het steekproefkader

Tabel I.1 laat de indeling zien van de sectoren ten behoeve van het steekproefkader. Er zijn 10 sectoren onderscheiden. Bij de analyses in dit rapport is voor de sector nagenoeg dezelfde indeling gebruikt als bij de stratificatie, met uitzondering van de sectoren groothandel en de detailhandel, horeca en reparatie die tot één sector zijn samengevoegd.

*Tabel I.1: Sectorindeling ten behoeve van het steekproefkader*

Sector	SBI93-code
Landbouw, industrie	00 t/m 37
Bouw	45
Groothandel	51
Detailhandel, horeca en reparatie	50, 52 t/m 55
Transport	60 t/m 64
Zakelijke dienstverlening	65 t/m 74
Zorg en Welzijn	85
Overige dienstverlening	40 t/m 41, 90 t/m 99
Overheid	75
Onderwijs	80

De sectorale indeling die bij de analyses voor dit Trendrapport is gehanteerd, is echter niet gebaseerd op de sector volgens de LISA- registratie, maar op de hoofdactiviteit die tijdens het interview door de respondent zelf is opgegeven. De indeling in het steekproefkader is vanzelfsprekend wel gebaseerd op de



sectorindeling uit de LISA-registratie. Deze indeling is nodig voor de herweging ter correctie van de stratificatie.

### I.3.2. Totale populatie, beoogde en gerealiseerde respons

Uit de totale populatie - ontleend aan het registratiebestand - wordt een naar sector en grootteklasse gestratificeerde steekproef getrokken. Om tot een steekproef te komen is allereerst bepaald wat de beoogde omvang per cel dient te zijn. De beoogde aantallen zijn berekend aan de hand van de verwachte respons onder de organisaties die reeds aan het panel deelgenomen hebben, de omvang van de populatie in de cel, de geschatte heterogeniteit van de organisaties in de betreffende cel, alsmede het totale aantal organisaties dat beoogd is. De steekproef is zo getrokken dat er voldoende organisaties in de verschillende grootteklassen en sectoren aanwezig zijn. Tabel I.2 geeft een overzicht van de aantallen vestigingen in Nederland met minimaal vijf werknemers, uitgesplitst naar sector en werknemersomvang op basis van de LISA-registratiegegevens.

*Tabel I.2: Totale populatie van vestigingen in het registratiebestand, naar sector en werknemersomvang, 2005*

	Werknemersomvang					Totaal
	5-9	10-19	20-99	100-499	500+	
Totale economie	101.393	55.432	48.178	9.177	1.095	215.275
Industrie en Landbouw	8.814	6.256	6.473	1.604	197	23.344
Bouwnijverheid	7.316	5.025	4.359	520	17	17.237
Groothandel	8.253	4.884	4.052	527	32	17.748
Detailhandel, horeca, reparatie	37.461	15.659	8.510	762	12	62.404
Transport	4.148	2.596	3.221	787	81	10.833
Zakelijke dienstverlening	18.120	8.975	7.920	1.482	209	36.706
Zorg en welzijn	8.248	4.464	4.560	1.406	309	18.987
Overige dienstverlening	6.627	2.873	2.286	393	21	12.200
Overheid	308	381	1.386	927	165	3.167
Onderwijs	2.098	4.319	5.411	769	52	12.649

In Tabel I.3 wordt de op basis hiervan berekende beoogde netto steekproef in de eerste telefonische ronde naar sector en grootteklasse gepresenteerd. Daaruit is goed te zien dat de steekproeffractie toeneemt met de grootte van de organisaties. Sinds de invoering van drie in de tijd gespreide telefonische interviews is er voor gekozen de tussentijdse non-respons niet aan te vullen. Dit betekent dat de eerste ronde gestart moet worden met een beoogd aantal gesprekken, vermeerderd met de te verwachten uitval van 30 procent per (telefonische) ronde.

*Tabel I.3: Beoogde steekproef uit het registratiebestand in de eerste telefonische ronde, naar sector en werknemersomvang, 2005*

	Werknemersomvang					Totaal
	5-9	10-19	20-99	100-499	500+	
Totale economie	658	580	707	864	334	3.143
Industrie en Landbouw	99	99	125	236	99	658
Bouwnijverheid	64	64	71	52	6	257
Groothandel	57	57	64	58	14	250
Detailhandel, horeca, reparatie	121	80	54	40	5	300
Transport	47	41	61	88	34	271
Zakelijke dienstverlening	74	61	74	101	61	371
Zorg en welzijn	79	66	82	36	23	286
Overige dienstverlening	75	50	50	62	13	250
Overheid	7	14	50	122	57	250
Onderwijs	35	48	76	69	22	250

Ten opzichte van 2003 is de beoogde netto respons aanzienlijk verminderd, namelijk van ruim 4.700 naar bijna 3.200 organisaties in de eerste telefonische ronde. Vanwege het beëindigen van het OSA Onderzoeksprogramma Zorg en Welzijn is de sector zorg en welzijn weer naar 'normale' aantallen teruggebracht. Deze was in de voorafgaande metingen flink opgehoogd, om binnen deze sector uitspraken op branche-niveau mogelijk te maken. Omdat in het verleden dus ook naar deelsectoren binnen zorg en welzijn werd gestratificeerd, vormde de steekproef binnen elke grootteklasse geen afspiegeling van de organisaties in deze sector. Om dit eenmalig recht te trekken is daarom binnen elke grootteklasse een evenredige verdeling over de deelsectoren van zorg en welzijn opgelegd. In sommige deelsectoren moesten daarom minder bedrijven worden benaderd dan uit de vorige meting beschikbaar waren, voor andere deelsectoren moest het aantal beschikbare bedrijven worden opgehoogd met nieuw te benaderen bedrijven. Door in de huidige meting specifiek uit branches binnen de zorg- en welzijns-sector te selecteren, ontstaat voor elke grootteklasse een representatieve steekproef. Hierdoor kan in het vervolg bij de herweging van de sector zorg- en welzijn worden volstaan met een naar grootteklasse gespecificeerde wegingsfactor, en hoeft niet meer, zoals voorgaande meting ook onderscheid gemaakt te worden naar de branches binnen deze sector.

Door de telefonische benadering is het mogelijk de beoogde steekproef nauwlettend in de gaten te houden. In Tabel I.4 wordt de gerealiseerde respons gepresenteerd. Wat allereerst opvalt in de tabel is het aantal vestigingen in de grootteklasse van 1-4 werknemers. Dit betreft twee groepen respondenten. Ten eerste zijn het panelbedrijven die bij het (opnieuw) koppelen met de registratie-

bestanden van LISA, volgens deze bron in de grootteklasse 1-4 werknemers zitten. Om het behoud van panelbedrijven te garanderen, is deze groep wel benaderd, en is vervolgens gecontroleerd of de feitelijke omvang minimaal 5 werknemers is. Als dit het geval bleek te zijn, is het interview voortgezet. De tweede groep in de LISA-klasse 1-4 werknemers betreft nieuwe bedrijven die benaderd zijn om de beoogde respons mogelijk te maken in de klasse 5-9 werknemers in enkele specifieke zorg- en welzijnsbranches.

*Tabel I.4: Realisatie van de beoogde steekproef in de eerste telefonische ronde, naar sector en werknemersomvang, 2005*

	Werknemersomvang						Totaal
	1-4	5-9	10-19	20-99	100-499	500+	
Totale economie	34	623	586	733	891	307	3.170
Industrie en Landbouw	3	96	100	126	243	92	660
Bouwnijverheid	0	64	64	71	52	6	257
Groothandel	2	55	58	64	61	11	251
Detailhandel, horeca, reparatie	4	117	80	54	40	5	300
Transport	1	46	41	64	98	21	271
Zakelijke dienstverlening	5	69	61	77	101	61	374
Zorg en welzijn	11	69	73	85	37	28	303
Overige dienstverlening	5	73	50	53	67	5	250
Overheid	1	6	14	50	122	57	250
Onderwijs	2	36	49	76	70	21	254

Tabel I.4 laat zien dat de beoogde respons in een groot deel van de cellen daadwerkelijk behaald is, met uitzondering van de grootteklasse 500 en meer werknemers en de klasse 5-9 werknemers. Met name in de overige dienstverlening en de transport is de respons in de hoogste grootteklasse lager dan was beoogd. De gerealiseerde respons in de klasse 5-9 werknemers bij de sector overheid is ook lager dan beoogd. Bij deze drie sectoren is de lagere respons grotendeels te wijten aan het feit dat het beoogde aantal hoog is ten opzichte van de kleine populatie in die cellen. De grootteklasse 20-99 en 100-499 heeft bij enkele sectoren een hogere respons dan was beoogd. Dit is te wijten aan de gevolgde verschuivingstactiek. Als de beoogde aantallen voor een sector in een van de grootteklassen niet gerealiseerd kon worden, zijn binnen de sector bij een andere grootteklasse bedrijven benaderd. Dit was het meest mogelijk bij de klasse 20-99 en 100-499 werknemers. De gerealiseerde respons bij de sector zorg- en welzijn in de klasse 5-9 werknemers is lager dan beoogd. In die sector is in eerste instantie de klasse 10-19 werknemers benaderd, waardoor de respons daar hoger

is dan beoogd. Toen dat niet voldoende bleek, is in het kader van de eerder gemelde verevening van verschillende trekkingskansen van enkele branches in deze sector vervolgens ook de klasse 1-4 werknemers benaderd.

#### **I.4. Enkele kerntabellen**

In iedere meting zijn van de gerealiseerde (bruto) respons bedrijven verwijderd bij controle en schoning van het databestand. Als de feitelijke bedrijfsomvang kleiner dan 5 werknemers blijkt te zijn, als bij (zeer) grote organisaties duidelijk naar voren kwam dat over de gehele organisatie en niet alleen over de vestiging is gerapporteerd, of als bij panelorganisaties blijkt dat het bedrijf volledig qua structuur, activiteiten en omvang is gewijzigd, is besloten deze organisaties buiten de analyses te laten.

##### *Deelname 1989 - 2005*

Tabel I.5 laat de netto respons in iedere meting zien. In 1989, 1991 en 1993 lag de respons op iets meer dan 2.000 bedrijven. In 1995 is de steekproef opgehoogd naar 2.700 bedrijven, mede door een ophoging van de beoogde respons in de zorgsector. In 2001 is de steekproef verder opgehoogd naar 3.200 ten behoeve van een uitsplitsing van de branches in de sector welzijn. In 2005 is deze ophoging voor de sector zorg en welzijn weer ongedaan gemaakt. Tabel I.5 geeft verder het aantal deelnemende bedrijven per meting weer naar het jaar van de eerste deelname. Uit de tabel blijkt dat van de 2.041 netto responderende bedrijven in 1989 er nog 1.391 bedrijven meededen aan de enquête van 1991. Om de respons in 1991 op pijl te houden, zijn (netto) 626 bedrijven nieuw benaderd. Door de ophoging van de steekproef is het aantal nieuwe bedrijven in de meting 2001 relatief groot. Door de wijze waarop de non-respons in de vervolgrondes in de metingen 2003 en 2005 wordt behandeld (geen bijtrekking in de tweede en derde ronde), is het aantal nieuwe bedrijven in de eerste ronde van die metingen groot (3.152 en 1.199).

*Tabel I.5: Het aantal deelnemende bedrijven per meting naar jaar van eerste deelname*

Jaar van eerste deelname	Golf								
	1989	1991	1993	1995	1997	1999	2001	2003 <sup>1</sup>	2005 <sup>1</sup>
1989	2.041 <sup>2</sup>	1.391	985	676	469	292	121	72	36
1991		626	404	297	194	120	48	26	17
1993			653	407	252	152	69	38	25
1995				1.316	797	450	192	96	50
1997					825	438	172	96	52
1999						1.273	551	282	120
2001							2.046	986	446
2003								3.152	1.186
2005									1.199
Totaal	2.041	2.017	2.042	2.696	2.537	2.725	3.199	4.748	3.131

<sup>1</sup> Aantallen in eerste telefonische ronde.

<sup>2</sup> Cursief: nieuwe organisaties; overig: panelorganisaties

#### *Deelname in de meting 2005/2006*

Tabel I.6 laat de deelname aan de drie telefonische rondes en de schriftelijke enquête zien. De verdeling naar sector of grootteklasse is gebaseerd op de netto deelname, dus de bedrijven die achteraf uit het bestand zijn verwijderd, zijn niet in de tabel meegenomen. De aantallen worden gepresenteerd naar de sector en werknemersomvang, zoals die door de respondent tijdens het interview is opgegeven. Het overzicht van Tabel I.6 is van belang om te kunnen beoordelen of de beoogde respons op basis van de feitelijke opgave resulteert in een verdeling die overeenstemt met de verdeling bij het registratiebestand van LISA. Verder is het van belang om na te gaan of de uitspraken naar sector en grootte op voldoende waarnemingen gebaseerd zijn. Daarbij dient wel te worden bedacht dat in de analyses van het Trendrapport alleen de randtotalen van sector en grootteklasse zijn gehanteerd en gepresenteerd, zoals in onderstaande tabel, en niet de afzonderlijke cellen, zoals in Tabel I.4. Uit de tabel blijkt dat van de gerealiseerde respons van 3.170 in de eerste telefonische ronde, er na controle van de data netto 3.131 bedrijven zijn overgebleven. Het aantal bedrijven is in de eerste ronde groot omdat er geen bijtrekking in de vervolgrondes plaatsvindt. De schriftelijke vragenlijst is medio 2005 verstuurd naar alle respondenten van de eerste ronde. Vergeleken met de meting van 2003/2004, toen de vragenlijst pas december 2004 werd verstuurd, is het tijdstip dus vervroegd. De respons op de schriftelijke vragenlijst was de vorige meting dermate laag dat toen getracht is deze via telefonische rappelling op te hogen. Dat bleek in de meting 2005/2006 niet meer

nodig. De respons lag in 2005/2006 net zo hoog als in de vorige meting, na rappellering, namelijk op 43%.

*Tabel I.6: Deelname aan de drie telefonische rondes en de schriftelijke enquête, naar sector en grootteklasse<sup>1</sup>*

	Ronde 1 voorjaar '05	Schriftelijk medio '05	Ronde 2 najaar '05	Ronde 3 voorjaar '06
Totaal	3.170	1.373	2.199	1.542
waarvan bruikbaar	3.131	1.332	2.140	1.487
Industrie en Landbouw	656	272	456	311
Bouwnijverheid	253	119	170	116
Handel, horeca en reparatie	530	230	371	252
Transport	276	99	187	130
Zakelijke dienstverlening	364	145	248	176
Zorg en welzijn	310	162	211	164
Overige dienstverlening	240	116	170	114
Overheid	249	89	175	123
Onderwijs	253	131	174	124
5-9 werknemers	650	318	447	291
10-19 werknemers	562	298	370	271
20-49 werknemers	512	255	358	258
50-99 werknemers	312	124	215	149
100-499 werknemers	844	265	588	404
500 werknemers of meer	251	72	162	114

<sup>1</sup> Sector en grootteklasse zijn gebaseerd op de feitelijke opgave van de respondent.

Voor de tweede telefonische ronde zijn alle respondenten van de eerste ronde benaderd, uitgezonderd de bedrijven die bij de schriftelijke vragenlijst hadden aangegeven niet verder meer mee te willen doen. Voor de derde telefonische ronde, in het voorjaar 2006, zijn alle deelnemers van ronde 2 benaderd. Het aantal gesprekken was zoals beoogd 1.542.

#### *Bedrijfsgrootte naar sector*

Voor de tabellen in het Trendrapport is uitgegaan van een uitsplitsing naar negen sectoren en zes grootteklassen. Bij bepaalde analyses zijn duidelijk verschillen te zien tussen sectoren, die voornamelijk het gevolg zijn van verschillen in de gemiddelde bedrijfsomvang tussen sectoren. Dit is in de tekst vermeld. Tabel I.7 laat de gemiddelde bedrijfsgrootte zien en de procentuele verdeling van de grootteklassen per sector. Sectoren met gemiddeld kleine vestigingen zijn de handel, horeca en reparatie, de bouwnijverheid en de overige dienstverlening. De overheid heeft gemiddeld het grootste aantal werknemers per vestiging, namelijk 152. Dit beeld komt ook naar voren bij de procentuele verdeling van de omvang naar sector.

*Tabel I.7: Gemiddelde bedrijfsomvang van vestigingen<sup>1</sup> en de procentuele verdeling van vestigingen naar grootteklasse en sector, voorjaar 2005*

	Omvang gemiddeld	Werknemersomvang					
		5-9	10-19	20-49	50-99	100-499	500+
Totale economie	31	46	24	16	9	4	0
Industrie en Landbouw	41	37	25	15	16	6	1
Bouwnijverheid	21	44	30	16	7	3	0
Handel, horeca en reparatie	17	57	25	11	6	1	0
Transport	41	34	23	21	14	7	1
Zakelijke dienstverlening	32	51	19	15	10	4	0
Zorg en welzijn	51	41	21	20	10	6	2
Overige dienstverlening	23	53	19	16	9	2	0
Overheid	152	8	10	25	21	31	4
Onderwijs	36	12	38	33	11	5	0

<sup>1</sup> Vestigingen met 5 werknemers of meer op basis van de feitelijke opgave in Ronde 1 (gewogen, zie paragraaf I.5)

#### *Uitval van panelorganisaties*

Bij iedere nieuwe golf is er uitval van 'oude' organisaties die niet opnieuw deelnemen. Tot 1997 schommelde de respons net onder de 70 procent. In 1999 werd reeds de dalende trend ingezet en was de respons van de oude organisaties 57 procent. Het dieptepunt was 2001, toen slechts 42 procent van de oude organisaties aan de nieuwe ronde deelnam. Bij de eerste telefonische ronde in 2003 was de uitval 50%, in 2005 was dit wederom 42%. Een groot deel van de uitval in 2001 en 2005 is veroorzaakt doordat niet alle oude bedrijven zijn benaderd. In 2005 is dit met name gebeurd om de ophoging in de sector zorg en welzijn ongedaan te maken.

De tabel laat de uitval naar sector en grootteklasse zien. De sector zorg en welzijn laat, zoals te verwachten is, een zeer hoge uitval zien. Slechts 17 procent van de bedrijven binnen deze sector in de meting 2003/2004 hebben opnieuw deelgenomen in 2005/2006. De sectoren overheid en onderwijs vertonen al jaren een relatief lage uitval. In de tabel wordt uitgegaan van de grootte die de organisatie had in 2003. Daaruit blijkt dat met name de kleinste omvangsklasse (5-9 werknemers) een zeer hoge uitval heeft. De reden van de non-respons is niet bekend. Waarschijnlijk bestaat een groot aantal van deze kleine bedrijven door het verslechterde klimaat inmiddels niet meer of zijn ze gekrompen tot een omvang van minder dan 5 werknemers.

*Tabel I.8: Uitval van organisaties in voorjaar 2005 in de eerste telefonische ronde, naar sector en grootteklasse in 2003 (als percentage van de organisaties die in 2003 hebben deelgenomen)*

Totale economie	59
Industrie en Landbouw	46
Bouwnijverheid	48
Handel, horeca en reparatie	52
Transport	50
Zakelijke dienstverlening	49
Zorg en welzijn	83
Overige dienstverlening	47
Overheid	35
Onderwijs	30
5-9 werknemers	67
10-19 werknemers	59
20-49 werknemers	60
50-99 werknemers	58
100-499 werknemers	52
500 en meer werknemers	58

## **I.5. Weging**

Het OSA-Arbeidsvraagpanel is het resultaat van een naar economische activiteit en naar grootteklasse gestratificeerde steekproef onder Nederlandse arbeidsorganisaties. De stratificatie is nodig om op basis van een voldoende groot aantal observaties betrouwbare uitspraken te kunnen doen over organisaties binnen specifieke sectoren en grootteklassen. Een niet gestratificeerde aselechte kanssteekproef zou bijvoorbeeld slechts een zeer klein aantal organisaties met meer dan 500 werknemers opleveren, en eveneens kleine aantallen organisaties in de sectoren overheid, zorg en transport. Als gevolg van de stratificatie van de steekproef is de verdeling van organisaties naar sector en grootteklasse in de steekproef niet representatief voor de verdeling in de populatie van arbeidsorganisaties. Om daarvoor te corrigeren is het nodig de gegevens bij de analyse te wegen. Hoe deze weging plaatsvindt is afhankelijk van het soort uitspraken dat wordt beoogd.

Om representatieve uitspraken te kunnen doen over arbeidsorganisaties (met 5 of meer werknemers) in Nederland is het nodig om statistische kengetallen zoals percentages en gemiddelden uit de steekproef te wegen. Omdat de stratificatie gebaseerd is op een combinatie van economische sector en grootteklasse worden deze twee kenmerken gebruikt bij het wegen van de uitkomsten. Aan elke combinatie van sector en grootteklasse, bijvoorbeeld aan alle organisaties van 10-19 werknemers in de zorgsector, wordt een gewicht (ofwel weegfactor)



toegekend. Alle organisaties binnen een bepaalde combinatie van sector en grootteklasse krijgen hetzelfde gewicht. Dit gewicht is gelijk aan de omgekeerde steekproeffractie van die combinatie, vermenigvuldigd met de steekproeffractie van de totale steekproef. Wanneer er in Nederland bijvoorbeeld 100.000 bedrijven zijn waarvan er 2.500 in de steekproef zitten, en er 1.000 bedrijven met 5-9 werknemers in de transportsector zijn en 20 daarvan nemen deel aan het onderzoek, dan bedraagt het gewicht voor elk van deze 20 bedrijven  $(1.000/20) \times (2.500/100.000) = 1,25$ . Deze gewichtsbepaling leidt er toe dat het gemiddelde gewicht van de organisaties in de steekproef 1 bedraagt. Wanneer nu een bepaald bedrijfskenmerk wordt beschreven, bijvoorbeeld de bedrijfstijd, dan wordt het gewogen gemiddelde van dit kenmerk als volgt berekend:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N g_i \cdot k_i}{\sum_{i=1}^N g_i}$$

waarin  $K$  de (gewogen) gemiddelde bedrijfstijd is,  $g_i$  het gewicht van bedrijf  $i$ ,  $k_i$  de bedrijfstijd in bedrijf  $i$  en  $N$  het aantal bedrijven in dat deel van de steekproef waarop de uitspraak betrekking heeft.

In deze rapportage worden niet uitsluitend kenmerken van organisaties beschreven, maar ook kenmerken van werknemers (die uiteraard zijn afgeleid uit op organisatieniveau verzamelde gegevens). Bij dit soort uitspraken wordt het kenmerk dus niet opgevat als een eigenschap van de organisatie, maar als een eigenschap van de werknemer. In deze gevallen is bovenstaande herweging niet geschikt en dient de omvang van de organisatie in de weging verdisconteerd te worden. Het volgende voorbeeld verduidelijkt het verschil tussen uitspraken op organisatieniveau en uitspraken op werknemersniveau. Stel dat de populatie uit slechts twee arbeidsorganisaties bestaat die beide in de steekproef voorkomen. Organisatie A telt 100 werknemers en kent een ziekteverzuim van 8 procent. Organisatie B telt 25 werknemers en kent een ziekteverzuim van 4 procent. Wanneer we het ziekteverzuim als een organisatiekenmerk opvatten, en dus een uitspraak willen doen over het ziekteverzuim in de gemiddelde Nederlandse arbeidsorganisatie, dan leidt de bovenstaande formule (waarin beide organisaties een gewicht van 1 krijgen omdat de steekproef gelijk is aan de populatie) tot een gemiddeld ziekteverzuim van 6 procent. Wanneer we het ziekteverzuim echter op het niveau van werknemers beschouwen, en dus het ziekteverzuimpercentage in grote organisaties zwaarder willen laten

meetellen, omdat het op meer werknemers betrekking heeft dan het ziekte-verzuimpercentage in kleine organisaties, dan is een aanpassing van bovenstaande weegmethode nodig. Er dient dan namelijk te worden doorvermenigvuldigd met een factor  $o_i$ , de omvang van het personeelsbestand van bedrijf  $i$ .

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N g_i \cdot k_i \cdot o_i}{\sum_{i=1}^N g_i \cdot o_i}$$

Elk individueel bedrijf krijgt dan als het ware een extra gewicht  $o_i$  dat evenredig is aan de relatieve omvang van haar personeelsbestand. In het bovenstaande voorbeeld bedraagt  $o_A$  (voor bedrijf A) 100 en  $o_B$  25. Het gemiddelde ziekteverzuim van werknemers bedraagt dus  $(8 \times 100/125 + 4 \times 25/125) = 7,2$  procent. Deze methode is in deze rapportage steeds toegepast wanneer uitspraken op het niveau van werknemers worden gedaan.

In enkele gevallen is van additionele weegmethoden uitgegaan. Een voorbeeld is te vinden in de beschrijving van het wervingsbeleid van organisaties, waarbij na een vraag naar aantallen vacatures ook vragen gesteld zijn over de invulling van de vacatures. Bij de gegevens over invulling is allereerst normaal gewogen om uitspraken op organisatieniveau mogelijk te maken (dus om de steekproef-stratificatie naar sector en grootteklasse ongedaan te maken), en is vervolgens doorgewogen met een factor die het aandeel van de betreffende vacatures in het totaal aantal vacatures weerspiegelt. Wanneer uitspraken over de invulling van vacatures worden gedaan (bijvoorbeeld het aantal moeilijk vervulbare vacatures als percentage van het aantal vacatures), krijgen op deze wijze organisaties met veel vacatures een groter gewicht dan organisaties met weinig vacatures.



## **Bijlage II Verantwoording van datumnotatie in tabellen**

Bij de dataverzameling in 2005 is gekozen voor drie in de tijd gespreide telefonische vragenlijsten en een aanvullende schriftelijke vragenlijst. Deze enquêtes hebben in 2005 en in 2006 plaatsgevonden. De onderwerpen die in de vier metingen aan bod zijn gekomen, hebben op diverse tijdstippen en periodes betrekking. Standgegevens – zoals de personeelsomvang of het aantal openstaande vacatures – hebben betrekking op de situatie op een bepaald moment, stroomgegevens – zoals het aantal vertrokken werknemers of de omzet – hebben betrekking op gebeurtenissen gedurende een bepaalde periode. Bij de standgegevens is doorgaans gevraagd naar de situatie op het moment van de enquête. Voor een aantal kenmerken is naar de situatie op een specifiek ander tijdstip gevraagd. De personeelsomvang is bijvoorbeeld gevraagd voor de situatie ten tijde van de enquête, maar ook voor de situatie per 1 januari 2005, 2004 en 2003. De stroomgegevens hebben voor een groot deel betrekking op de voorafgaande periode van een of twee jaar, of bij verwachtingen voor de toekomst het komende jaar of de komende twee jaren. Bij enkele stroomgegevens – bijvoorbeeld voor de in- en uitstroom van werknemers – is gevraagd naar gebeurtenissen in een specifiek kalenderjaar.

Al deze diverse meetmomenten en meeteenheden maken het niet gemakkelijk om een juiste tijdsaanduiding aan te geven in de titel van een tabel of figuur. Of men moet kiezen voor volstrekte volledigheid, waardoor per tabel in de titel of in de voetnoot van de tabel alle informatie wordt gegeven. Voor de leesbaarheid is in het voorliggende Trendrapport Vraag naar Arbeid 2006 bij de tabellen en figuren weliswaar consequent aangegeven op welke periode de gepresenteerde gegevens betrekking hebben, maar er is omwille van de leesbaarheid gekozen voor een minimaal vereiste tijdsopgave in de titel. Voor de volledigheid is in onderstaand overzicht per tabel een verantwoording gegeven van de tijdsbepaling van de variabelen.

Nagenoeg alle tabellen zijn uitgedraaid naar sector en werknemersomvang. In de eerste meting is naar de hoofdactiviteit (sector) van de vestiging gevraagd. De werknemersomvang is iedere meting opnieuw gevraagd. In de eerste meting is tevens naar de werknemersomvang op 1 januari van de afgelopen kalenderjaren gevraagd. Doordat iedere meting naar de omvang is gevraagd, kan per analyse de voor de variabele relevante omvang worden gekozen. Als bijvoorbeeld in een

tabel een variabele wordt gepresenteerd die in de derde telefonische enquêteronde aan bod is gekomen, en de variabele de situatie 'op dit moment' weergeeft, dan is in de betreffende tabel de variabele gerelateerd aan de werknemersomvang op het moment van de enquête van ronde 3.

---

**Toelichting van de gehanteerde afkortingen bij onderstaande tabel, kolom 3 'Bron'**

---

Golf9-1	Meting 2005/2006, Telefonische Ronde 1, april-juni 2005
Golf9-S	Meting 2005/2006, Schriftelijke vragenlijst, juli-augustus 2005
Golf9-2	Meting 2005/2006, Telefonische Ronde 2, oktober-december 2005
Golf9-3	Meting 2005/2006, Telefonische Ronde 3, april-mei 2006
Golf 8-1	Meting 2003/2004, Telefonische Ronde 1, april-juli 2003
Golf 8-2	Meting 2003/2004, Telefonische Ronde 2, oktober-december 2003
Golf 9-S	Meting 2003/2004, Schriftelijke vragenlijst, november 2003-januari 2004
Golf 8-3	Meting 2003/2004, Telefonische Ronde 3, april-juni 2004
Golf 7-M	Meting 2001, Mondelinge vragenlijst, juli-december 2001
Golf 7-S	Meting 2001, Schriftelijke vragenlijst, juli-december 2001
Golf 6-M	Meting 1999, Mondelinge vragenlijst, april-december 1999
Golf 6-S	Meting 1999, Schriftelijke vragenlijst, april-december 1999
Golf 5-M	Meting 1997, Mondelinge vragenlijst, april-oktober 1997
Golf5-S	Meting 1997, Schriftelijke vragenlijst, april-oktober 1997
Golf 4-M	Meting 1995, Mondelinge vragenlijst, april-september 1995
Golf 4-S	Meting 1995, Schriftelijke vragenlijst, april-september 1995

---

<b>Tabel-nummer</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Bron</b>	<b>Tijdsindicatie</b>
<b>Figuur 2.1</b>	BBP groei, Ontwikkeling werkgelegenheid	CBS	
	OSA Ontwikkeling werkgelegenheid 1995-1996	Golf 5-S	31/12/94-31/12/96
	1997-1998	Golf 6-S	31/12/96-31/12/98
	1999-2000	Golf 7-S	31/12/98-31/12/00
	2001-2002	Golf 8-S	01/01/01-01/01/03
	2003-2004	Golf 9-S	01/01/03-01/01/05
<b>Tabel 2.1</b>	Ontwikkeling van het personeelsbestand		
	1999-2000	Golf 7-S	31/12/98-31/12/00
	2001-2002	Golf 8-S	01/01/01-01/01/03
	2003-2004	Golf 9-S	01/01/03-01/01/05
<b>Tabel 2.2</b>	Ontwikkeling van het personeelsbestand	Golf 9-S	01/01/03-01/01/05
<b>Tabel 2.3</b>	Krimp in aantal banen in taakgebieden	Golf 9-1	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 2.4</b>	Aandeel werknemers naar geslacht	Golf 9-S	per 01/01/03
<b>Figuur 2.2</b>	Gemiddelde leeftijd, 1997-2005		
	1997	Golf 5-S	per 31/12/96
	1999	Golf 6-S	per 31/12/98
	2001	Golf 7-S	per 31/12/00
	2003	Golf 8-S	per 01/01/03

	2005	Golf 9-S	per 01/01/05
<b>Tabel 2.5</b>	Aandeel werknemers naar leeftijd	Golf 9-S	per 01/01/05
<b>Tabel 2.6</b>	Aandeel werknemers naar opleidingsniveau	Golf 9-S	per 01/01/05
<b>Tabel 2.7</b>	Aandeel werknemers uit etnische minderheidsgroepen, 2003	Golf 8-S	enq.datum: eind'03
	2005	Golf 9-S	enq.datum: medio'05
<b>Figuur 2.3</b>	Autochtonen en allochtonen naar functiesoort	Golf 9-S	enq.datum: medio'05
<b>Tabel 2.8</b>	Aandeel werknemers naar contracturen	Golf 9-S	per 01/01/05
<b>Tabel 2.9</b>	Gesubsidieerde arbeid	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 2.4</b>	Leidinggevend en hun gezag	Golf 9-S	enq.datum: medio'05
<b>Tabel 2.10</b>	Betaald overwerk	Golf 9-2	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 2.11</b>	Reden betaald overwerk	Golf 9-2	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 2.12</b>	Uitzendarbeid, 2000-2004		
	2000	Golf 7-M	kalenderjaar 2000
	2002	Golf 8-2	kalenderjaar 2002
	2004	Golf 9-2	kalenderjaar 2004
<b>Figuur 3.1</b>	Uitstroom, instroom, doorstroom, 1994-2004		
	1994	Golf 4-S	kalenderjaar 1994
	1996	Golf 5-S	kalenderjaar 1996
	1998	Golf 6-S	kalenderjaar 1998
	2000	Golf 7-S	kalenderjaar 2000
	2002	Golf 8-S	kalenderjaar 2002
	2004	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Figuur 3.2</b>	Uitstroomcategorieën, 1994-2004	zie Figuur 3.1	
<b>Tabel 3.1</b>	Uitstroom en oorzaken van de uitstroom	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 3.2</b>	Beleid tot inkrimping	Golf 9-1	enq.dat: voorjaar'05
<b>Tabel 3.3</b>	Vóórkomen van ontslag	Golf 9-1	afgelopen jaar
<b>Figuur 3.3</b>	Reden voor ontslag	Golf 9-1	afgelopen jaar
<b>Figuur 3.4</b>	Herkomst van de instroom, 1994-2004	zie Figuur 3.1	
<b>Tabel 3.4</b>	Herkomst van de instroom	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 3.5</b>	Interne mobiliteit	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 3.6</b>	Vervanging van opengevallen arbeidsplaatsen, 1994-2004	zie Figuur 3.1	
<b>Figuur 3.5</b>	Interne en externe vervanging	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 3.7</b>	Baancreatie en baanvernietiging, 1994-2004	zie Figuur 3.1	
<b>Figuur 3.6</b>	Baanvernietiging en baancreatie	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 3.8</b>	Vacaturegraad, 1995	Golf 4-S	stand per mei 1995
	1997	Golf 5-M	stand per mei 1997
	1999	Golf 6-M	stand per mei 1999
	2001	Golf 7-M	enq.datum: medio'01
	2003	Golf 8-2	enq.datum: najaar'03
	2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 3.7</b>	Vacaturegraad, 1995-2005	zie Tabel 3.8	
<b>Tabel 3.9</b>	Vacatures langer dan 3 maanden openstaand en moeilijk vervulbare vacatures, 1999	Golf 6-M	enq.datum: medio'99
	2001	Golf 7-M	enq.datum: medio'01

		2003	Golf 8-2	enq.datum: najaar'03
		2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 3.8</b>	Mate van onder- of overbezetting, 1998-2004	1998	Golf 6-M	kalenderjaar 1998
		2000	Golf 7-M	kalenderjaar 2000
		2002	Golf 8-1	kalenderjaar 2002
		2004	Golf 9-1	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 3.10</b>	Mate van onder- of overbezetting		Golf 9-1	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 3.11</b>	Niet tot stand gekomen arbeidsplaatsen, 2001		Golf 7-M	afgelopen twee jaar
		2003	Golf 8-1	afgelopen twee jaar
		2005	Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 3.12</b>	Maatregelen bij moeilijk vervulbare vacatures			
		1999	Golf 6-M	afgelopen twee jaar
		2001	Golf 7-M	afgelopen twee jaar
		2003	Golf 8-2	afgelopen twee jaar
		2005	Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 3.13</b>	Maatregelen bij moeilijk vervulbare vacatures		Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Figuur 3.9</b>	Gebruikte wervingskanalen bij nieuw personeel			
		2001	Golf 7-M	afgelopen twee jaar
		2003	Golf 8-2	afgelopen twee jaar
		2005	Golf 9-1	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 3.14</b>	Gebruikte wervingskanalen bij nieuw personeel		Golf 9-1	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 4.1</b>	Aandeel werknemers naar loonklasse		Golf 9-S	per 01/01/05
<b>Figuur 4.1</b>	Individuele of collectieve prestatiebeloning			
		2004	Golf 8-3	enq.dat: voorjaar'04
		2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 4.2</b>	Individuele prestatiebeloning, 2004		Golf 8-3	enq.dat: voorjaar'04
		2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.2</b>	Functionies met individuele prestatiebeloning		Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.3</b>	Criteria bij individuele prestatiebeloning		Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.4</b>	Toekenning van collectieve prestatiebeloning		Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.5</b>	Criteria bij collectieve prestatiebeloning		Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 4.3</b>	Organisaties met tijdelijke werknemers, 2003		Golf 8-2	enq.datum: najaar'03
		2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 4.4</b>	Aandeel tijdelijke werknemers, 1998-2005			
		1998	Golf 6-S	enq.datum: medio'98
		2000	Golf 7-S	enq.datum: medio'00
		2003	Golf 8-2	enq.datum: najaar'03
		2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.6</b>	Reden voor gebruik van tijdelijke werknemers		Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.7</b>	Aanstellingsvorm nieuwe medewerkers		Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 4.8</b>	Keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden		Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 4.5</b>	Faciliteiten voor kinderopvang, 1995-2005			
		1995	Golf 4-M	enq.datum: medio'95
		1997	Golf 5-M	enq.datum: medio'97
		1999	Golf 6-M	enq.datum: medio'99
		2001	Golf 7-M	enq.datum: medio'01
		2004	Golf 8-3	enq.dat: voorjaar'04
		2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.9</b>	Faciliteiten voor kinderopvang, 2004-2005			
		2004	Golf 8-3	enq.dat: voorjaar'04

	2005	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.10</b>	Ouderschapsverlof, 2004-2005		
	2004	Golf 8-3	afgelopen twee jaar
	2005	Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 4.11</b>	Kortdurend zorgverlof	Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 4.12</b>	Langdurend zorgverlof	Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 4.13</b>	Verlofspaarregeling	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.14</b>	vut, pre-pensioen	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 4.15</b>	Leeftijd waarop vervroegd stoppen met werken	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.1</b>	Verantwoordelijke bepalen personeelsbeleid	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.2</b>	Aanwezigheid en rol personeelsfunctionaris	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.3</b>	Aandeel bedrijven dat een cao volgt	Golf 9-S	enq.datum: medio'05
<b>Figuur 5.1</b>	Prioriteit voor thema's binnen personeelsbeleid	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.4</b>	Prioriteit voor thema's binnen personeelsbeleid	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.5</b>	Rapportcijfer kwaliteit van personeelsbeleid	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 5.2</b>	Functionerings- of beoordelingsgesprekken	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.6</b>	Functionerings- of beoordelingsgesprekken	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.7</b>	Persoonlijk ontwikkelingsplan	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.8</b>	Competentiemanagement	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.9</b>	Hiërarchie binnen de organisatie	Golf 9-S	enq.datum: medio'05
<b>Figuur 5.3</b>	Aanwezigheid van taakgebieden	Golf 9-1	enq.dat: voorjaar'05
<b>Figuur 5.4</b>	Groei en krimp werknemers naar taakgebieden	Golf 9-1	enq.dat: voorjaar'05
<b>Tabel 5.10</b>	Gebruik van shared services center, of uitbesteding	Golf 9-2 Golf 9-2	enq.datum: najaar'05 enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 5.5</b>	Gebruik van shared services en outsourcing	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.11</b>	Oordeel over functioneren oudere werknemers	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.12</b>	Oordeel over productiviteit oudere werknemers	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 5.6</b>	Toepassing maatregelen oudere werknemers	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 5.13</b>	Allochtone werknemers in dienst, actief intercultureel scholingsbeleid	Golf 9-S Golf 9-S	enq.datum: medio'05 enq.datum: medio'05
<b>Tabel 6.1</b>	Lichamelijk zwaar werk of fysiek belastend		
	2001	Golf 7-M	enq.datum: medio'01
	2006	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 6.2</b>	Geestelijk zwaar werk, werken onder tijdsdruk		
	2001	Golf 7-M	enq.datum: medio'01
	2006	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 6.3</b>	Typering van de werkdruk	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Figuur 6.1</b>	Ontwikkeling van de werkdruk, 2001-2005		
	2001	Golf 7-M	afgelopen twee jaar
	2004	Golf 8-3	afgelopen twee jaar
	2005	Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 6.4</b>	Verzuim en gezondheidsbeleid	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 6.5</b>	Maatregelen om werkdruk terug te dringen		
	2004	Golf 8-3	afgelopen twee jaar
	2005	Golf 9-2	afgelopen twee jaar
<b>Tabel 6.6</b>	Faciliteiten ter bevordering gezondheid	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 6.7</b>	Ziekteverzuim, 1998-2005		
	1998	Golf 6-S	kalenderjaar 1998
	2000	Golf 7-S	kalenderjaar 2000



	2003	Golf 8-3	kalenderjaar 2003
	2005	Golf 9-3	kalenderjaar 2005
<b>Tabel 6.8</b>	Ziekteverzuim en wel/geen inkrimping personeelsbestand	Golf 9-3 Golf 9-1	kalenderjaar 2005 afgelopen twee jaar
<b>Tabel 6.9</b>	Verzekering tegen loondoorbetaling bij ziekte, 2004 2006	Golf 8-3 Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'04 enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 6.10</b>	Uitstroom naar de WAO, 1994-2004 1994 1996 1998 2000 2002 2004	Golf 4-S Golf 5-S Golf 6-S Golf 7-S Golf 8-S Golf 9-S	kalenderjaar 1994 kalenderjaar 1996 kalenderjaar 1998 kalenderjaar 2000 kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2004
<b>Tabel 6.11</b>	Uitstroom naar de WAO en wel/geen inkrimping personeelsbestand	Golf 9-S Golf 9-1	kalenderjaar 2004 afgelopen twee jaar
<b>Figuur 7.1</b>	Onvoldoende toegeruste werknemers, 2004 2006	Golf 8-3 Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'04 enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 7.1</b>	Onvoldoende toegeruste werknemers, 2004 2006	Golf 8-3 Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'04 enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 7.2</b>	Werknemers met tekort aan kennis, 2004 2006	Golf 8-3 Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'04 enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 7.2</b>	Oorzaken onvoldoende toegeruste werknemers	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 7.3</b>	Prioriteit aan scholing in personeelsbeleid	Golf 9-2	enq.datum: najaar'05
<b>Tabel 7.4</b>	Mogelijkheden studieverlof, 2004 2006 Studieverlof aangevraagd, 2004 2006	Golf 8-3 Golf 9-2 Golf 8-3 Golf 9-2	enq.dat: voorjaar'04 enq.datum: najaar'05 afgelopen twee jaar afgelopen twee jaar
<b>Tabel 7.5</b>	Werknemers via BBL of duale leerweg, 2001 2004 2006	Golf 7-M Golf 8-3 Golf 9-3	enq.datum: medio'01 enq.dat: voorjaar'04 enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 7.6</b>	Stagiaires BOL of Hbo, 2001 2004 2006	Golf 7-M Golf 8-3 Golf 9-3	enq.datum: medio'01 enq.dat: voorjaar'04 enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 7.3</b>	Werknemers via BBL of BOL	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 7.7</b>	Scholingsactieve organisaties, 1998 2000 2002 2004	Golf 6-S Golf 7-S Golf 8-S Golf 9-S	kalenderjaar 1998 kalenderjaar 2000 kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2004
<b>Tabel 7.8</b>	Cursusdeelname werknemers, 1998 2000 2002 2004	Golf 6-S Golf 7-S Golf 8-S Golf 9-S	kalenderjaar 1998 kalenderjaar 2000 kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2004
<b>Tabel 7.9</b>	Interne en externe scholing	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 7.10</b>	Scholingsactiviteiten naar inhoudelijke terreinen	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Figuur 7.4</b>	Subsidie ontvangen voor cursuskosten, 2002 2004	Golf 8-S Golf 9-S	kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2004
<b>Tabel 7.11</b>	Subsidiebronnen tegemoetkoming cursuskosten	Golf 9-S	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 7.12</b>	Subsidiebronnen tegemoetkoming cursuskosten, 2002 2004	Golf 8-S Golf 9-S	kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2004

<b>Figuur 8.1</b>	R&D in procenten van de omzet, 2002 2005	Golf 8-1 Golf 9-3	kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2005
<b>Tabel 8.1</b>	R&D-activiteiten, permanent of incidenteel	Golf 9-3	kalenderjaar 2005
<b>Figuur 8.2</b>	Organisaties met r&d-activiteiten, 2002 2005	Golf 8-1 Golf 9-3	kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2005
<b>Figuur 8.3</b>	R&D gericht op producten of processen	Golf 9-3	kalenderjaar 2005
<b>Tabel 8.2</b>	Mate van vernieuwing producten of diensten	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 8.4</b>	Vernieuwing producten: %org. en %werkn.	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 8.3</b>	R&D geheel of gedeeltelijk uitbesteed, 2002 2005	Golf 8-1 Golf 9-3	kalenderjaar 2002 kalenderjaar 2005
<b>Tabel 8.4</b>	Perc. van uitgaven aan r&d dat is uitbesteed	Golf 9-3	kalenderjaar 2005
<b>Tabel 8.5</b>	Ontwikkeling van banen op r&d-afdeling	Golf 9-1	kalenderjaar 2004
<b>Tabel 8.6</b>	Mate van belangrijkheid van ict, 2003 2006	Golf 8-2 Golf 9-3	enq.datum: najaar'03 enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 8.7</b>	Manieren van onderhoud ict-apparatuur	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 8.5</b>	Tekort aan ict-vaardigheden werknemers, 2003 2006	Golf 8-2 Golf 9-3	enq.datum: najaar'03 enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 8.8</b>	Belang van ict Tekort aan ict-vaardigheden werknemers	Golf 9-3 Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06 enq.dat: voorjaar'06
<b>Tabel 8.9</b>	Telewerken: % organisaties en % werkn., 2003 2006	Golf 8-2 Golf 9-3	enq.datum: najaar'03 enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 9.1</b>	Momenteel ervaren knelpunten, 2003 2005	Golf 8-1 Golf 9-1	enq.dat: voorjaar'03 enq.dat: voorjaar'05
<b>Tabel 9.1</b>	Momenteel ervaren knelpunten	Golf 9-1	enq.dat: voorjaar'05
<b>Figuur 9.2</b>	Momenteel ervaren knelpunten en toekomstig verwachte knelpunten	Golf 9-1 Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'05 komende twee jaar
<b>Tabel 9.2</b>	Prioriteit thema's over arbeidsmarktmaatregelen	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06
<b>Figuur 9.3</b>	Ontwikkeling werkgelegenheid, omzet/budget	Golf 9-3	enq.dat: voorjaar'06



## Recente OSA-publicaties: beleidsgericht onderzoeksprogramma

Informatie over de wijze waarop u onderstaande publicaties kunt bestellen, vindt u op de OSA-website: <http://www.uvt.nl/osa>

- A222 Bekker, S., P. Ester, G. Evers, A. Gielen, E. Josten, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers, M. de Voogd-Hamelink (2007), *Trendrapport Vraag naar arbeid 2006*, € 22,40, ISBN 978-090-6565-103-6
- A221 Schils, T., D. Fouarge & M. Kerkhofs (2006), *Loon en werk na werkloosheid*, € 14,65, ISBN 906566 0933
- A220 Fouarge, D., A. Gielen, R. Grim, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers & T. Wilthagen, m.m.v.M. de Voogd-Hamelink en A. van Liempt (2006), *Trendrapport Aanbod van arbeid 2005*, € 18,90, ISBN 906566 0836
- A219 Nelissen, J.H.M. & K. de Vos (2006), *Werkt scholing? Het effect van opleiding en post-initiële scholing op de arbeidsparticipatie en de loonvoet*, € 16,65, ISBN 906566 0739
- A218 Román, A.A., L. Heylen & J.J. Schippers (2006), *Career breaks in Belgium: how the affect labor participation and individual careers*, € 16,65, ISBN 906566 6031
- A217 Evers, G.H.M. & T. Wilthagen (redactie) (2006), *Arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek*. € 16,40, ISBN 906566 0534
- A216 Vlasblom, J.D. & J.J. Schippers (2005), *Arbeidsmarktconsequenties van kinderen krijgen: een verkenning van de langetermijengevolgen*. € 14,90, ISBN 906566 0437
- A215 Bekker, S., A. Gielen, M. Kerkhofs, H. Meihuizen, A. Román, J. Schippers, M. de Voogd-Hamelink & T. Wilthagen, *OSA Trendrapport Vraag naar arbeid 2004*. € 22,00, ISBN 906566 033X
- A214 Fouarge, D., B. Huynen & W. Uunk, *Herintreding van vrouwen op regionaal niveau. Effecten van kinderopvang en economie*. € 15,40, ISBN 906566 0232
- A213 Josten, E. & P. Ester, *Quality of work life and work transitions. The Netherlands in European perspective*. €17,90, ISBN 906566 0135
- A212 Román, A. & J. Schippers, *To work or not to work: a vital life course decision and how it affects labor careers*. € 17,50, ISBN 906566 0038

- A211 Lieshout, H. van, P. Kamphuis, F. Jellema & T. Wilthagen m.m.v. P. Lagemaat, *Postinitiële scholing: van patstelling naar pact*. € 22,00, ISBN 906566 3924
- A210 Evers, G.H.M., M. von Bergh, T. Korver & K. Stark (2004), *Arbeidstijdtransities en arbeidsproductiviteit een inventariserend onderzoek*. € 17,00, ISBN 906566 3525
- A209 Muffels, R.J.A., i.s.m. P. Ester, J.C. van Ours, J.J. Schippers & A.C.J.M. Wilthagen (2004), *De Transitionele Arbeidsmarkt. Naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. € 21,00, ISBN 906566 2928
- A208 Korver, A., K. Jettinghof, P. Smulders & K. Stark (2004), *Arbeid, Transitie en Ziekteverzuim*. € 20,00, ISBN 906566 2820
- A207 Fouarge, Didier, Trudie Schils & Bart Huynen (2004), *To retire or continue working? An analysis of the early retirement behaviour of Dutch workers*. € 16,50, ISBN 906566 2723
- A206 Román, Amelia, Didier Fouarge & Ruud Luijkx (2004), *Career consequences of part-time work: results from Dutch panel data 1990-2001*. € 15,15, ISBN 906566 2324
- A205 Fouarge, Didier, Marcel Kerkhofs, Rob Grim, Amelia Román & Ton Wilthagen (2004), *Trendrapport Aanbod van arbeid 2003*. € 19,10, ISBN 906566 2022
- A204 Ester, Peter, Amelia Román, Henk Vinken & Ludo van Dun (2004), *Work values and the transitional labor market. The Netherlands in European and American comparison*. € 18,20, ISBN 906566 1921
- A203 Dekker, Ronald & Alfred Kleinknecht (2003), *Flexibiliteit, technologische vernieuwing en de groei van de arbeidsproductiviteit. Een exploratie van het OSA bedrijvenpanel*. € 15,90, ISBN 906566 162X
- A202 Korteweg, J.A.C., K.G. Tijdens & J.M. de Winter (2003), *Keuzemogelijkheden in CAO's. Wat is het de werknemer waard?* € 20,00, ISBN 906566 1425
- A201 Gelderblom, Arie, Jaap de Koning & Hassel Kroes (2003), *Leeftijdssamenstelling en bedrijfsprestaties*. € 18,15, ISBN 906566 1220
- A200 Bekker, Sonja, Didier Fouarge, Marcel Kerkhofs, Amelia Román, Marian de Voogd-Hamelink, Ton Wilthagen & Charlotte de Wolff (2003), *Trendrapport Vraag naar arbeid 2002*. € 25,75, ISBN 906566 0623

- A199 Fouarge, Didier & Christine Baaijens (2003), *Veranderende arbeidstijden. Slagen werknemers er in hun voorkeuren te realiseren?* € 17,05  
ISBN 906566 0526
- A198 Lomwel, A.G.C. van & J.H.M. Nelissen (2003), *Het belang van een wenkend perspectief bij scholing. Onderzoek naar preferenties van werkenden.* € 14,55, ISBN 906566 0321
- A197 Borghans, Lex & Bas ter Weel (2003), *ICT en de organisatie van werk in Nederland. Een studie op basis van het OSA Arbeidsvraagpanel 1988-2000.* € 17,75, ISBN 906566 0224
- A196 Batenburg, R., K. Asselberghs, F. Huijgen & P. van der Meer (2003), *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland, deel V. Trends in beroepsniveau en overscholing in de periode 1987-2000.* € 19,90,  
ISBN 906566 0127
- A195 Vinken, Henk, Peter Ester, Ludo van Dun & Hans van Poppel (2003), *Arbeidswaarden, toekomstbeelden en loopbaanoriëntaties. Een pilot-study onder jonge Nederlanders.* € 19,20, ISBN: 906566 002X
- A194 Lomwel, A.G.C. van & J.H.M. Nelissen (2003), *Ziekteverzuim, bedrijfskenmerken en verzuimbeleid: een analyse op basis van paneldata* € 15,20, ISBN: 906566 3916
- A193 Visser, P., C. Remery, K. Henkens & J.J. Schippers (2003), *Hoe werven werkgevers? Structurele aanpak personeelsvoorziening in Nederland.* € 17,00, ISBN: 906566 3819
- A192 Dirks, F.R., M.E. Rosenbrand & N.S. Bosma (2003), *De overstap naar het ondernemerschap: levensloop, beweegredenen en obstakels.* € 19,15,  
ISBN 906566 3614
- A191 Koning, Jaap de, Govert Bijwaard, Arie Gelderblom & Hassel Kroes (2003), *Arbeidsmarkttransities en aanboddiscrepanties.* € 19,75,  
ISBN 906566 3312
- A190 Fouarge, Didier, Rob Grim, Marcel Kerkhofs, Jean Paul Vosse & Charlotte de Wolff (2002), *Tendrapport Aanbod van arbeid 2001.* €19,75,  
ISBN 906566 0917
- A189 Warmerdam, John & Harry van den Tillaart (2002), *Arbeidspotentieel en arbeidsmarktloopbanen van vluchtelingen en asielgerechtigden.* € 21,65,  
ISBN 906566 2316
- A188 Remery, Chantal, Joop Schippers & Anneke van Doorne-Huiskes (2002), *Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aanzet.* € 18,40  
ISBN 906566 2219